

متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع

التنظيمي لمؤسسات الأعمال

(دراسة تطبيقية)

أ.م. د. صبيحة قاسم
م. م. حميد علي احمد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلاص

تناول هذه البحث موضوع الأبداع التنظيمي وتأثيره في فاعلية المنظمات. ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بالشركة العامة للصناعات الجلدية أحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة مكونة من (٦٠) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، مديرى أقسام، مديرى شعب، مديرى وحدات، مديرى مكاتب). واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلمية مختبرة مثل: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط اللامعلمي السبيرمان، والانحدار المتعدد فضلا عن اختبار_t، اختبار_F، اختبار_Z. ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية في الشركة المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها وجود تأثير معنوي للأبداع التنظيمي في فاعلية المنظمة. وجاءت هذه النتائج داعمة لفرضيات البحث ذات الصلة . واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام إدارات الشركة بتشجيع وتبني الإبداع التنظيمي.

Abstract:

This study has taken into consideration the subject of the organizational innovation and effects on the organizations effectiveness. The study has been tested in industrial sector represented ' related to Ministry of Industry in Iraq. state company for leather industries. The study was applied on a sample of (60) managers distributable among many managerial levels members of (board of directors' general managers or delegated managers' department managers' division managers' and unit and office managers). The study has used the questionnaire as a main tool for collecting the data' and information. For the purpose of processing the data and the information related to the study' the researcher has used tested by non-parametric statistical tools as: mean, standard deviation, coefficient of variation, analysis of multiple regression Spearman's Correlation Coefficient, as well as T-Test, F-Test, and Z-Test. The study has reached to several conclusions' such the availability of the main two variables in a high level in the all companies under consideration' the availability of significant correlation among them' and significant effect for the organizational innovation in the organizational effectiveness. And these results came appropriate with the hypotheses related to this aspect. The researcher has presented a number of recommendations' such as the necessity of encouraging and building organizational innovation

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر والاضطراب والذي أصبح سمة ملازمة لها. ولعل كثيراً من العوامل المتغيرة منها اشتداد المنافسة في مجالات كثيرة، وتوسيع الأعمال عالمياً، والإبداع والتغيير في نوعية الموارد البشرية، كلها فرضت على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، حتى تستطيع من الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل متميز. لذا فقد حظيت دراسة الإبداع التنظيمي (*Organizational Innovation*) في العقود الأخيرة اهتماماً بارزاً من قبل المختصين والباحثين، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الإبداع التنظيمي وتأثيره على حياة المنظمة ونجاحها مثل دراسة (العاوبي، ٢٠٠٥)، (العيدي، ٢٠٠٠)، وان الافتراض بوجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية (*Organizational Effectiveness*) ، يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص التأثير المحتمل الذي يحدثه أحدهما على الآخر. فلم يجد الباحثان دراسة جمعت بين هذه المتغيرين الأمر الذي حفزهما على القيام بالدراسة الحالية كمحاولة لنشر ثقافة الإبداع التنظيمي في الشركات العراقية التي باتت اليوم بأمس الحاجة إلى تبني مثل هكذا مفاهيم وتضمينها في فلسفتها وممارساتها اليومية، وبشكل أكثر تحديداً يرمي البحث الحالي تشخيص مدى وجود العلاقة بين إدارة الإبداع التنظيمي وتأثيره في الفاعلية التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الجلدية هي ابرز معالم مشكلة البحث، وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة البحثية الآتية:

١. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية؟

٢. هل تتأثر فاعلية منظمات الأعمال تأثيراً معنوياً بالإبداع التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث: يستمد البحث أهميتها من خلال الآتي:

١. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذه البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية) لها تأثير كبير في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها، ولارتباطهم بالمتغيرات البيئية الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات واستكشاف المستقبل.

٢. طبق البحث في واحد من القطاعات المهمة والفاعلة في البلد، ولاسيما أنه سيشهد حملة عمرانية وإعادة بناء تستوجب وجود منظمات صناعية ناجحة وفاعلة إلى جانب القطاعات الأخرى قادرة على التجاوب وبشكل سريع، ولها القابلية على المساهمة في إجراء التحولات الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة.

٣. يشكل هذه البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في أيجاد السبل الكفيلة لإدارة الإبداع ، بما يضمن نجاحها وفاعليتها، ودخولها إلى مجال الريادة والإبداع، وبخاصة في ظل العالمية والتحديات البيئية المتغيرة والمترادفة التأثير.

٤. يمكن لنتائج البحث أن تقidea في تقرير الفكر بشكل أو بأخر من المجالات التطبيقية التي تكون أكثر عملية، وتحقيق إضافة للمعرفة المتاحة تستهدف أغذاء المكتبة العربية والعراقية في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذه البحث إلى محاولة بناء مخطط شامل يصف عملية الإبداع وتأثيرهما في فاعلية منظمات الأعمال، واختباره تجريبياً في الشركة العامة للصناعات الجلدية، وذلك بقصد تعزيز الفهم الواضح لهذا الموضوع لتحقق مجموعه من الأهداف، وهو على النحو الآتى:

١. أعداد إطار نظري لموضوعات البحث ، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته ،
ولاسيما وأنها تضم نوعين من المتغيرات، فالنوع الأول متعلق بالإبداع التنظيمي بوصفه
متغير مهم في إدارة منظمات الأعمال . وأما النوع الثاني المتمثل بالفاعلية التنظيمية فأنها
من المواضيع المهمة والمتعددة والتي تلزم عمل منظمات الأعمال .

٢. معرفة وتوضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإبداع التنظيمي والفاعلية
التنظيمية.

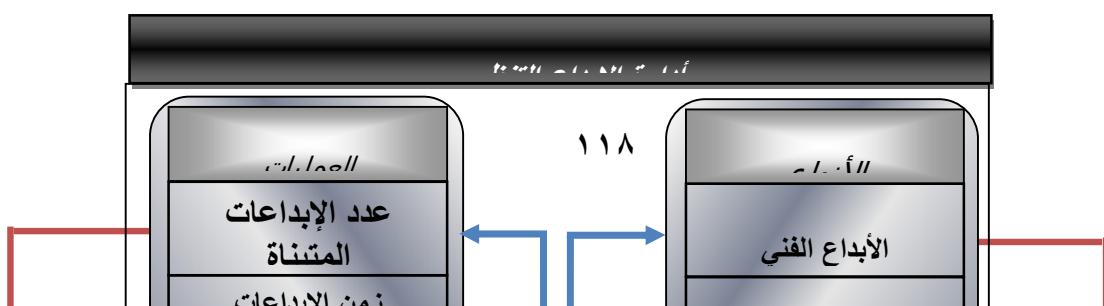
٣. تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات الصناعية العراقية
على حد سواء في مجال الأبداع التنظيمي .

٤. تقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين الشركة المبحوثة من التعرف على الأبداع
التنظيمي ومدى تأثيره في فاعالية المنظمة، والعمل على تطويره ، لما له من تأثير في
السلوك التنظيمي، وفي نجاح هذه المنظمات وقدرتها على الاستمرار والتطور .

٥. يمكن وضع أساس نظري وعملي لأجراء بحوث مستقبلية تتناول متغيرات جديدة في
قطاعات أخرى، ولذلك بنى الباحثان لموضوعات مكملة للمشوار العلمي في هذا
الموضوع الجديد الذي صار التوجه الحقيقى للباحثين والمنظمات المعاصرة .

رابعاً: مخطط البحث: لأجل تحقيق هدف البحث الأساسي، والأهداف الفرعية المتبعة عنه بشكل منهجي باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، يستلزم الأمر بناء مخطط للبحث يمكن في ضوئه صياغة الفرضيات المناسبة لموضوع البحث، ويصور الشكل (١) مخطط البحث.

شكل (١) مخطط البحث



٧. زمن الأبداعات المتحقق (*Time of Achieved Innovations*): مدة تبني الشركة المبحوثة لكل واحد من الأبداعات .
٨. استمرارية زمن الأبداعات (*Continuity Of Innovations Time*): هل أن الشركة المبحوثة ما تزال مستمرة في الاستفادة من أبداعاتها التي تبنيها .
٩. دعم المبدعين وإسنادهم (*The Support Of Innovators*): هو الإسناد المادي والمعنوي الذي تقدمه الإدارة العليا في الشركة المبحوثتين
١٠. الفاعلية التنظيمية (*Organizational Effectiveness*): وهي درجة تحقق الأهداف للشركة .
١١. التكيفية (*Adaptability*): قدرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع البيئية التي تواجه الشركة والقابلية على التغيير على وفق التهديدات البيئية والفرص التي تواجهها في المستقبل .
١٢. اندماج العاملين واحتواهم (*The Alignment Sustainability of Workers*): وتعني زيادة درجة الرضا للعاملين في الشركة المبحوثة وانشغالهم بإعمالهم بما يعكس ولائهم العالي لها.
١٣. الاستمرارية والتواصل (*The Continuity & Communication*): الاستمرارية بالعمل ، والإحساس بالأداء والشعور بـان وظائف العملية سلسة وممكـن القيام بها .
١٤. أصحاب المصالح الخارجيين (*External Stakeholders*): جماعة أو جهة تؤثر أو تتأثر في الشركة أو لها اهتمام بتحقيق أهداف الشركة .

- خامساً: فرضيات البحث :** تم صياغة افتراضات البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية انبثقت منها عدد من الفرضيات الفرعية ، منها ما يخص علاقات الارتباط، والأخرى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية في الشركة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:
١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أنواع الأبداع التنظيمي (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية) والفاعلية التنظيمية متمثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) .
 ٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عمليات الأبداع التنظيمي (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) والفاعلية التنظيمية ممثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) .
 ٣. هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التفسيري أنواع الأبداع التنظيمي المتمثل بـ (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية) .
 ٤. هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التفسيري عمليات الأبداع التنظيمي المتمثل بـ (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) .

سادساً: مجتمع البحث وعينته

- تناول هذه الفقرة مجتمع الدراسة وعيتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكالآتي:
١. مجتمع البحث: اختيار القطاع الصناعي لتطبيق الجانب العملي من البحث، وإن الأسباب التي دعت لاختيار وتطبيق البحث في القطاع الصناعي، تكمن في أهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وزيادة فاعليته وتمثل مجتمع البحث بالشركة العامة للصناعات الجلدية

وقدماً من فروعهما في بغداد والمحافظات وكونها من الشركات المهمة للقطاع الصناعي في العراق، وعليه ستنضم هذه الفقرة لمحة موجزة عن الموقع الذين تم تطبيق البحث فيه، وكما يأتي:

الشركة العامة للصناعات الجلدية: تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية عام (١٩٧٦) كحصيلة لدمج الشركة العامة لصناعة الجلد والتي تأسست عام (١٩٤٥) مع شركة باتا العامة التي تأسست عام (١٩٣٢). وتضم الشركة العامة للصناعات الجلدية حالياً ثلاثة مواقع هي:
 أ - موقع الكرادة: ويمثل الموقع الرئيسي للشركة ومقر ادارتها ويشمل معامل الاحذية الجلدية الرجالية، النسائية، الولادية، البنانية والاطفال. وهو من اكبر مواقع الشركة.
 ب - موقع الزعفرانية : ويضم معامل الدباغة والحقائب والملابس الجلدية وطبقات المقوى وتصنيع الحذاء المخصص للجيش واحذية المطاط والبلاستك.

ج - موقع الكوفه: يضم معامل لانتاج الاحذية الرياضية المتطرفة والاحذية المعدة للاغراض الصناعية وتصنيع طبقات بعض الاحذية خصوصاً المطاطية والبلاستيكية. وشملت هذا الموقع في معداته وتطويره كواره خلال السنوات الاخيرة.

وتعد الشركة بمواردها الثلاثة واحدة من كبرى الشركات العاملة في القطاع الصناعي العراقي التي يبلغ عدد العاملين فيها (٤٠٣) فرد. ولها اهمية بالغة في سد حاجات افراد المجتمع من المنتوجات الجلدية على اختلاف انواعها والتي تعد من المستلزمات الضرورية لهم، فضلاً عن الدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني. اذ خطت الشركه خطوات واسعة في مجال تطوير قيادتها والسيطرة على عناصر العمل في مواقعها الثلاثة من خلال تواجد الاداريين من مختلف الاختصاصات في موقع العمل من اجل الوقوف على المشاكل ودراستها وايجاد الحلول لها فضلا عن استخدام التقنية المتطرفة مثل استخدام الحاسوب الآلي في التصاميم.

٢. عينة البحث: اختيرت عينة الدراسة من المستويات الإدارية (مجلس إدارة، مديرين عامين أو مديرين مفوضين، خبراء، مديري أقسام، مدير شعب، مدير وحدات) وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب قدرًا من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة، إضافة إلى أن متغيرات الدراسة تبرز أهميتها بشكل اكبر ضمن هذه المستويات، خاصة ما يتعلق بالأبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية وعلى هذا فإن العينة كانت عينة طبقية.

اما حجم العينة فقد بلغ (٦٨) مديراً في الشركة المبحوثة. وقد شكلت ما نسبته (١٠٠%) من مجموع المديرين وللمستويات كافة وبالاستناد إلى الخارطة التنظيمية للشركة. وبعد توزيع الاستبانة بلغ عدد المستجيبين (٦٠) بسبب إهمال بعض الاستثمارات أو عدم إمكانية استرجاعها. والجدول (١) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة المستلمة والمسلمة للمهمة للشركة.

جدول (١) الاستثمارات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط

الموزعة	المعادة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	صافي الاستثمارات التي تم تحلياتها
٦٨	٦١	%٩٧	١	٦٠

سابعاً: أساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحثان أكثر من أداة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وكالآتي :

أ- الجانب النظري: - والذي تم تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والاطاريين فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب- الجانب التطبيقي: - وتمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في هذا الجانب للدراسة بما يأتي:

١. الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بالشركة المبحوثة، والتي مكنت الباحثان من الاطلاع والتعرف على نشأتها وطبيعة عملها وأعداد عاملاتها ومستوياتهم.

٢. أستبانة البحث: وهي أداة القياس الرئيسية في هذا البحث، صممت معظم فقراتها استناداً على المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات القريبة من موضوع الدراسة، وتتكون من الأجزاء الآتية:-

الجزء الأول: - لأبداع التنظيمي، استند الباحثان إلى دراسة كل من (Terziovski, et al, 2001) والمتضمنة أربعة أبعاد هي (الأبداع الفني، الأبداع الأداري، أبداع المنتج، أبداع العملية). واعتمد في قياس عمليات الأبداع التنظيمي بالاستناد إلى دراسة (Siegel & Kammerer, 1973: 557)، حيث تضمنت أربعة أبعاد هي (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، دعم المبدعين وإسنادهم).

الجزء الثاني: - الفاعلية التنظيمية، وقد تم الاستفادة من النموذج الذي قدمه (Isoraite, 2005: 247) المتكون من أربعة أبعاد المتمثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، أصحاب المصلح الخارجيين).

ولغرض قياس هذه الأبعاد تم ترتيب الإجابة عليها وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (٥-١) درجات، وتمثل الدرجات (٤، ٥) مستوى الاتفاق او الدرجة العالية اذا كانت اراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (١، ٢) مستوى عدم الاتفاق او الدرجة الواطئة اذا كانت ارائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة ايضاً، ويحدث العكس بالنسبة للفقرات العكسية، فيما تمثل الدرجة (٣) الاجابة الحيادية او الدرجة المتوسطة للفقرة، وعلى هذا فإن تأشير المستجيبين على الدرجات العالية ضمن حركة المقياس يعني بأن الشركة تهتم وتتبني معايير الفاعلية الموضحة أعلاه.

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

إن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric)، وهذا يستوجب انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس فان البحث يستلزم الأدوات الآتية:

١. أدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:

- النسب المئوية: لغرض تحديد نسبة الإجابات عن متغيرات الدراسة.
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لتحديد مستوى المتغيرات المبحوثة.

٢. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل على الآتي:

- معامل الارتباط اللامعلمي (Spearman's Correlation Coefficient)، لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي لقياس الارتباط.

- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): يعد أحد الأساليب الإحصائية الأكثر قدماً، في قياس علاقة الأثر بين عدد من المتغيرات التفسيرية ومتغير استجابي واحد.

وقد تمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

المotor الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الأبداع التنظيمي

الأبداع مصطلحاً يعد أحد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره شرعاً أو نثراً إلا في موقع محدودة، ولم يدخل التيار الرئيس للغة العربية إلا في صدر الإسلام (فضل الله ، ١٩٨٦، ٧٩)، والإبداع في معاجم اللغة العربية، كما جاء في (لسان العرب، لابن منظور، ١٧١١هـ) أبدع الشيء تعني أنشأه وبدأه، وبدعه بدوا أي أنشأه من غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة لها، (عيسي، ١٩٩٩: ٣٩)، (والبدعة) كل محدثة، (والبديع): من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء، وجاء في التنزيل: ((بديع السموات والأرض)) (البقرة: من الآية ١١٧) و(الإنعام: من الآية ١٠)، فهو سبحانه الخالق المخترع لاعن مثال سابق.

وفي معاجم اللغة الإنكليزية فإن مصطلح (Innovation) الأبداع جاء من الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد وقد حولت إلى فعل (In + Novare) الذي يعني عمل شيء جديد (Herrmann, 1999, ٢). ومعنى كلمة (Innovation) كما جاء في (قاموس أكسفورد ٢٠٠٠، ٣٩٦-٤٠٦)." هو شيء جديد يتم إنتاجه، والمبدع (Innovator) هو الفرد الذي يدخل التغييرات، في حين أن كلمة (Invention) فمعناها مخترع وهي تعني ذلك الشيء الذي يتم صنعه أو تصميمه من قبل فرد ما لأول مرة، وجاء مصطلح الأبداع في معجم العلوم الاجتماعية بأنه يعني أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وهو يشكل إضافة جديدة إلى الوجود، متفقاً مع ما جاء في قاموس (Webster, 1998) الذي يصف الأبداع بأنه عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاشيء (عيسي، ١٩٩٩: ٤٦)،

لقد ساهم التباين في المجالات المعرفية في اختلاف نظرية الكتاب والباحثين إلى الأبداع من حيث المضمون والمحتوى، ولعل ذلك يكشف محاولة الباحثين صياغة تعريفاتهم الخاصة التي تؤكد وجهات نظرهم في التعامل مع هذا المفهوم، وسيحاول الباحثان التأثير لمفهوم الأبداع التنظيمي والتعریف به من خلال وجهات النظر الآتية:

١. **المفاهيم التي ركزت على أن الأبداع عملية:** تناول عدد من الباحثين الأبداع بوصفه عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات وسلع جديدة ، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل ، كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لاحتياجات الزبون (Jones, 1998 et al 1997:529)، وطبقاً لوجهة نظر(حسن، ٢٠٠٠: ٣٣٠) المتفقة مع ما جاء به (Ivancevich, ٥١٥:، ١٩٩٧)، أن الأبداع هو عملية تراكم قرارات متعددة من مفهوم الفكرة، إلى تنفيذها ونشرها في أماكن ومواضع أخرى أو إلى تطوير التكنولوجيا.

٢. **المفاهيم التي ركزت على تبني الأبداع للأفكار الجديدة:** وفق هذا المنظور فقد عرف الأبداع على أنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف العاملين الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيسي معين وفترة معينة (Van de Ven 1986:1 et. al 1997:409)، وأنه عملية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وطبقاً لرؤيه (Schermerhorn Daft، 2001: 357) يمثل "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها

العامة" ، وعبر عنه Robbins(1998:105) بأنه "القدرة على جمع الأفكار ، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه ، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين الأفكار (العنزي، ٢٠٠٥: ٤٦) .
٣. المفاهيم التي ركزت على المعرفة في تعريف الأبداع: عرف بعض الباحثين الأبداع على انه عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة يشتمل على أكثر من مجرد العلم والتكنولوجيا فهو يعني بتمييز وإشباع حاجات الزبائن (Terziovski, et.al; 2001:2)، والإبداع من منظور (Guthrie & warda, 2001:2) أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات.

٤. المفاهيم التي ركزت على أن الأبداع هو قدرة: تناول عدد من الباحثين الأبداع التنظيمي كونه القدرة على رؤية علاقات جديدة لإنتاج أفكار غير اعتيادية والابتعاد عن الأنماط التقليدية في التفكير، فقد عرفه Robbins,1998:105) بأنه القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه ، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار (العنزي والعاني، ٢٠٠٥: ٤) ، ويدهب (قطامي، ٢٠٠١: ١٩١) في تعريفه للإبداع بأنه قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة، أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة،

٥. المفاهيم التي ركزت على الناتج الإبداعي: ركز بعض الباحثين في بلوحة مفهوم الإبداع التنظيمي من زاوية الناتج الإبداعي، فقد عرفه (روشكا، 1989:18) على انه النشاط الذي يقود إنتاج يتسم بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع، وفي نفس الاتجاه يعرفه (جود، ١٩٩٢:١٧٦) معرفة الأبداع بأنه إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والإفادة، وتتناول (البغدادي، ٢٠٠١: ١٢) الأبداع على انه طريقة لحل مشكلة ما إذا ما خرج بإنتاج جديد أو طريقة تفكير أو أداء أو عمل شيء ما يعد مميزاً للفرد من دون الآخرين .

٦. المفاهيم التي ركزت على الجانب الاقتصادي: عرف بعض الباحثين الأبداع على انه تحول في الصناع بواسطة التغيير من القديم إلى الجديد، فمنحنى التكاليف القديم يختفي ويوضع محله منحنى تكاليف جديد (Mueser,1985:160) ، وأضاف بأنه تغير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون، في حين يرى (Ivancevich, et. al,1997:529) الأبداع بأنه أحداث أو توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة، مما يقود إلى النمو الاقتصادي القومي والاستخدام المتزايد وتوليد الربح. وفي نفس الإطار يرى (Hitt, et al, 2001:524) الأبداع هو الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل، الأخذ بموجبها، أما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانيات لخلق الثروة مستقبلا

ومن خلال ما ورد من تعاريف، يرى الباحثان أن الأبداع هو نشاط إنساني، يقوم به فرد او افراد تتتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع .

ثانياً: أنواع الأبداع التنظيمي

لقد قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تبيّنت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالآتي:

١. تصنیف الأبداع بحسب استعمالاته: تم تصنیف الأبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتوجه نحو التغيير في المنتج النهائي أو الخدمات

النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وأبداع العملية (Process Innovation) من خلال تفكيك أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي Henry Ford مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة وهي نموذج Ford . ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف (Mcadam, et al,2000, ١٤٠) ؟ (العامري والغالي ٢٠٠٧: ١٨١، Bikfalvi, 2007:22).

٢. **تصنيف الأبداع بحسب طبيعة تأثير الأبداع:** ويتضمن الأبداع نوعين، الأول هو الأبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر ، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية ، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق ، وأما الثاني فهو الأبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات . وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي ، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثنائي ، ومن الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف (Thusman & Nadler, 1982, ١٥٣؛ Zhao,2005, ٢٨) (Mcadam, et al,2000, ١٤٠).

٣. **تصنيف الأبداع بحسب مجاله:** ضمن هذا المدخل تم تصنیف الأبداع إلى نوعين، الأول هو الأبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الأبداع التكنولوجي (Technological Innovation) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة. ومن الباحثين الذين تبنوا هذا التصنيف (Daft, 2001:370؛ Robbins, 1990: 121)؛ (العامري والغالي ٢٠٠٧: ١٨٠).

٤. **تصنيف الأبداع بحسب مصادره:** فقد صنف الأبداع إلى أبداع داخلي وأبداع خارجي، يتمثل الأبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الأبداع الداخلي فيعبر عن الأبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، واعتمد هذا التصنيف من قبل (Hitt, et. al, 1996:1086؛ (السالم، ٩١:٢٠٠٠).

٥. **تصنيف الأبداع بحسب القرار المتخذ:** فقد صنف الأبداع إلى أبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الأدارة العليا، وأما الأبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها. ومن الباحثين الذين تبنوا هذا التصنيف (McElroy, 2000:35)؛ (Jelinek & Schoonhoven, 1993:12-13).

ثالثاً: مصادر الأبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثون واختلفت في تنوع مصادر الأبداع التنظيمي، فقد ذكر (Ivancevich,et.al,1997:548) إن الأبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج، وميز (Kotler, 2000: 511) بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاقتساب، وفي نفس الاتجاه يرى (Drucker, 1998: 150) أن مصادر الأبداع الداخلية

هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق، ومصادر الأبداع الخارجية هي التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك، المعرفة الجديدة. بينما أشار (Amabil 1998: 78) إلى أن الأبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر، هي: الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والدافع الداخلية، والمهارات والتفكير الخلاق.

في حين حدد (Hunger&Wheelem,1998:290) سبعة مصادر للإبداع هي: الأحداث غير المتوقعة، والتناقض، ومتطلبات العمليات الإنتاجية، والتغيرات في الصناعة أو السوق، والتغيرات السكانية ، والتغيرات الإدراكية والمزاجية، والمعرفة الجديدة. وأكد كل من (Birkinshaw & Hood 2001: 131) أن مصادر الأبداع تظهر من العاملين القريبين من الزبائن الأقل ارتباطاً بالمكتب، وبإشراف القائد الإداري الملم به والتأثير والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب الأفكار الجيدة والأشخاص الجيدين وتشجيعهم، ويرى (Lynch, 2000: 499) أن للإبداع في المنظمات مصدران هما احتياجات الزبون الذي يوفر فرصاً سوقية جديدة وتطوير التقانة من خلال تشخيص التطورات التكنولوجية في بيئة الصناعة. ويرى (العميان، ٤:٢٠٠٣٩١) أن مصادر الأبداع تنبع من النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة وعدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض.

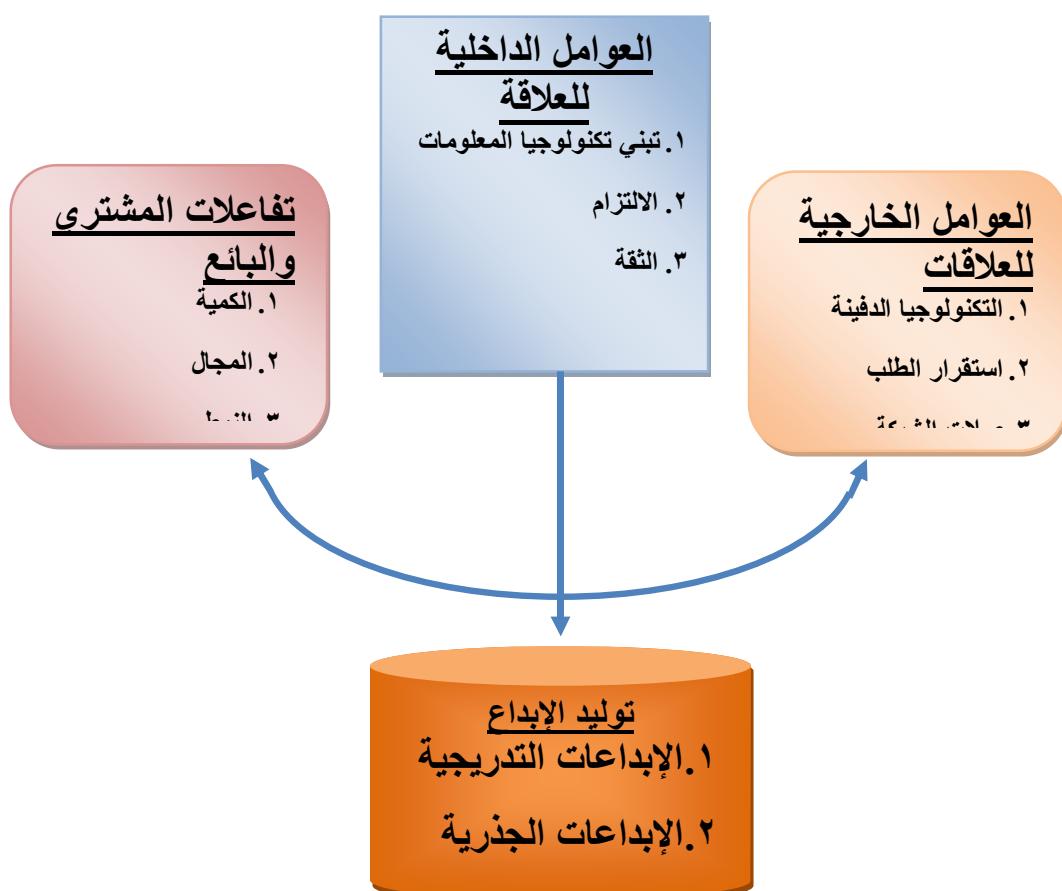
رابعاً: نماذج إدارة الأبداع التنظيمي

تعد عملية إدارة الأبداع التنظيمي من التحديات البارزة التي تواجه منظمات الأعمال وإدارتها في ظل ارتفاع معدلات التغيير اليوم. إذ بات على المنظمات اعتماد أفضل السبل لإدارة نماذج الأبداع فيها، وذلك باستعمال ممارسات وأساليب متقدمة كفيلة ل القيام بذلك. فقد أشار (Utlerback 1994) إلى نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الأبداع، يفترض هذا النموذج أن معدل الأبداع للعملية والمنتج يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت، وأن معدل أبداع المنتج يمر بمرحلتين: الأولى مرحلة الانسيابية (Fluid Phase) والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة الانتقالية (Transitional Phase) التي يتباطأ فيها معدل أبداع العملية، وفي هذه المرحلة يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة (Specific Phase) التي يتباطأ فيها معدل أبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على الكلفة،الحجم والنسبة (Truill & Grunert 1997: 17 – 18) .

أما (Kotler, 2000 : 555) فقد قدم نموذج تبني الأبداع (Innovation Adoption Model) : يتبنى النموذج الأبداع تسويقياً من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى: مرحلة الإدراك (Cognitive Stage) والتي يعبر عنها بالوعي (Awareness) والتي تشير إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات. ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة التأثير (Affective Stage) وتشمل خطوتين هما الاهتمام (Interest) والتقدير (Evaluation) . ثم المرحلة الثالثة : وهي مرحلة السلوك (Behavior Stage) وتشمل على خطوتين هما الحكم (Trail) والتبني (Adoption)

وقدم (Subroto, et. at, 2004:64) نموذج لإدارة وتوليد الأبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز، تضمن هذا النموذج أربعة مراحل هي: المرحلة الأولى التفاعلات بين البائع والطلب من خلال الكمية، المجال، النمط، أما المرحلة الثانية التعرف على البيئة الداخلية

العلاقة من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات، الالتزام، الثقة، والمرحلة الثالثة التعرف على البيئة الخارجية للعلاقات من خلال التكنولوجيا الدفينة، استقرار الطلب، صلات الشبكة، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة توليد الأبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية، الشكل (٢) .



الشكل (٢) نموذج لإدارة الأبداع من علاقات سلسلة التجهيز

Source: Roy, Subroto; Sivakumar, K. & Wilkinson, Ian F.;(2004), Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions; INNOVATION GENERATION; 64

خامساً: مفهوم الفاعلية التنظيمية

يُعد موضوع الفاعلية التنظيمية (*Organizational Effectiveness*) أحد المواضيع المهمة والجوهرية في نظرية المنظمة. وينبئ مفهوم الفاعلية أساساً على فعل الشيء الصحيح (Do

(Right Things)، إذ ينبغي أن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة، وعلى الرغم من الصعوبة التي واجهها الباحثون في وضع تعريف محدد للفاعلية التنظيمية إلا أن العديد من هؤلاء الباحثين قاموا بتجسيد تصوراتهم من خلال بعض التعريفات التي قدموها في هذا الجانب، فقد عرف كل من (Robbins, 1998; Isoraite, 2001:64)؛ (Daft, 2001:23)؛ (Hall, 1992:250) الفاعلية التنظيمية بأنها الدرجة التي تتحقق فيها المنظمة أهدافها، واتجه (Griffin, 1999:92) في تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها، ويساند هذا الرأي (Kushner, 2006:11) في تعريفه للفاعلية التنظيمية حيث أشار إلى أنها الأعداد والتبيؤ نحو عمل الأشياء الصحيحة (Do Right Things).

ويرى (Herman, 2004:2) أن الفاعلية التنظيمية تعبر عن العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين أهدافه المخططة وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف كان النظام أكثر فاعلية ، فالفاعلية التنظيمية هي الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها، وفي نفس السياق يرى (Isoraite, 2005:240-247) أن الفاعلية التنظيمية هي النجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المنظمة، وأضاف (Kushner, 2006:11) أن الفاعلية التنظيمية هي قياس مدى تحقيق الأهداف أو الدرجة التي إليها تستطيع الإدارة أن تسيطر على الظروف المنظامية والبيئية من أجل إن توفر المنتجات التي يتنتظرها المجتمع والكيانات الخارجية.

سادساً: مداخل الفاعلية التنظيمية

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، ومدخل العملية الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصالح)، ومدخل القيم التنافسية.

١. المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية (Contingency or Traditional approaches) وتشمل مداخل الهدف، موارد النظام، العملية الداخلية، هذه المداخل تستعمل مواردها الأولية (المدخلات)، التي تحصل عليها من البيئة، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد من خلال عمليات معينة إلى منتجات (مخرجات) لكي يتم طرحها مرة أخرى كمخرجات إلى البيئة، وتشمل:

أ- مدخل الهدف (Goal Approach) :- بُرِزَّ هذا المدخل في نهاية الخمسينيات من القرن الماضي وهو يمثل الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية، ويعد من أهم المداخل والأكثر استخداماً كأسلوب لتقدير أو قياس الفاعلية، ويقوم هذا المدخل على تشخيص مخرجات المنظمة وأهدافها وتقييم مدى قدرة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف، وهو مدخل منطقي لأن المنظمة تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات ، الأربع، رضا الزبون (Daft, 2001:65) ، ويعود أكثر المداخل شهرة للفاعلية وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمـن توقعها معلوم (Murdaugh, 1995:2) .

ب- مدخل موارد النظام (System Resources Approach):- ظهر هذا النموذج نتيجة القصور الموجود في نموذج الهدف . وينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتغيرة الأدوار والوظائف وتفاعل في بيئتها المحيطة (Engle, 1990:17)، فقد ظهر في السنتين من القرن الماضي كرد فعل لنموذج الهدف الذي يقتصر تأكيده على الأهداف فقط (Murdaugh, 1995:2). وذلك لأن مدخل الهدف، لم يقدم

تعريفًا شاملاً وواضحاً للفاعلية التنظيمية، وفي ظل هذا المدخل توصف الفاعلية التنظيمية على أنها قابلية المنظمة في الحصول وتتأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنادرة والنجاح في تكاملها وإدارتها (Daft , ٢٠٠٠ : ٦٦).

ت- مدخل العملية الداخلية (The Internal Process Approach):- ينظر مدخل العملية الداخلية للفاعلية التنظيمية إلى المنظمة من خلال صحة وكفاءة المنظمة داخلية (Organizational Health) فالتركيز هنا يكون على الآليات الداخلية للمنظمة ومدى فاعليتها في استخدام مواردها الذي سوف ينعكس على مظاهر الصحة التنظيمية (Daft, 2001 : 51) ، وهو يتعامل مع الأنشطة الداخلية للمنظمة إذ يركز على تقليل الإجهاد والعمل على تكامل الموظفين والمنظمة الذي يؤدي إلى انسابية وكفاءة للعمليات، فالمنظمة التي تركز بصورة رئيسية على إدامة رضا الموظفين وتنمية المعنويات تتصرف بالفاعلية تبعاً إلى هذا المدخل (Moorhead &Griffin; 1995:94) .

٢- المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية (Balanced or Contemporary Approaches):
أن المداخل السابقة للفاعلية التنظيمية، ركزت على جانب واحد من المنظمة من غير إعطاء وزناً متساوياً أو متكافئ للأطراف الأخرى، فمدخل الهدف ركز على المخرجات ومدخل موارد النظام ركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على الآليات والنشاطات الداخلية، لذلك ظهرت مداخل تكميلية أخرى وهي مدخل أصحاب المصلحة (الستراتيجييين)، ومدخل قيم التناقض تسعى إلى توحيد هذه المداخل في مدخل واحد (Engle; 1990:20) .

أ- مدخل أصحاب المصلحة (Strategic Constitution Approach) :- ظهر في السبعينيات من القرن الماضي وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم (Murdaugh;1995:2). وتعرف الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل، على أنها قدرة المنظمة على إشباع احتياجات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها وبقائها(Robbins,1990:62) ، لذلك يسمى أيضاً بمدخل أصحاب المصالح (Stakeholders)، وأما أصحاب المصالحة فهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئه المنظمة، والتي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئ (Daft, 2000: 69) ، ويعرف كل من (العامري والغاليبي ، ٢٠٠٧ : ٩٠) أصحاب المصالح بأنهم المستفيدون او المتاثرون مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة او فائدة في أدائها أو وجودها . وهناك من صنف أصحاب المصالح بالمنتفعين стрategic Constituents (Strategic Constituents) وهم الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية . وفي هذه الحالة فإن المنظمة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، وهذا يتفق مع الآراء السابقة التي تؤكد أن أصحاب المصالح "هم الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتاثر بالمخرجات стратегية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة لأداء المنظمة (العنزي، ٢٠٠٧: ٧) .

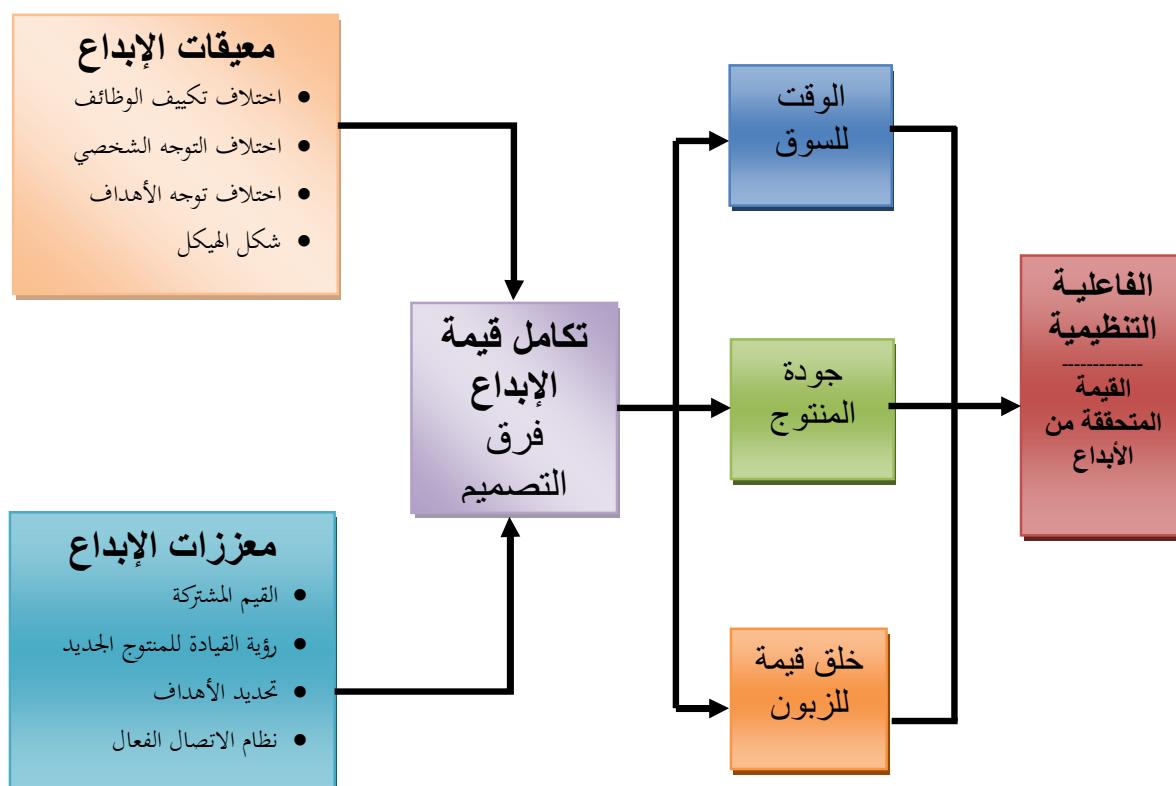
ب- مدخل قيم التناقض (Competing Values Approach):- طور مدخل القيم المتنافسة من قبل (Robert Quinn & John Rohrbaugh, 1983) والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء المستخدمة من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطاراً متكاملاً للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية (Daft, 2001: 71)، أن المبدأ الأساسي في هذا المدخل يشير إلى أن المعيار الذي تستخدمه المنظمة في قياس الفاعلية هي قيم ورغبات الزبائن، حيث أن مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب معايير للتقييم الذي يقدمه مدير آخر، ويفترض هذا المدخل

عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تقدم على بعضها بعضاً (السالم، ٢٠٠٠: ٤٦).

ثامناً: العلاقة بين الأبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية :

يشير (Hitt, et.al, 2001: 544) أن هنالك علاقة بين خلق القيمة الإبداعية والفاعلية التنظيمية ، وان القدرة على خلق القيمة الإبداعية هي جوهر النجاح التنافسي للمنظمة. أما القيمة المتحققـة من الأبداع فتجسد في نجاح المنظمة بالاقتصاد العالمي، فضلاً عن أهمية الأبداع في تحقيق الفاعلية والنجاح والحصول على ما يسمى بـ(أبداع القيمة) الناتج عن دمج القيمة مع الأبداع ، وإبداع القيمة ينقل الشركة من الأسواق المحلية إلى أسواق جديدة تضيف من خلالها القيمة للزبون، عبر خصائص المنتج الفريدة، وبالتالي فالقيمة التي يحصل عليه الزبون كبيرة. وهذا يتطلب من المنظمة التعلم الكفوء والإبداع المستمر فضلاً عن تنمية القدرات الإبداعية وتحويل هذه القدرات الإبداعية إلى معرفة تكون أساساً لتطوير كفايات جوهـرية جديدة فضلاً عن تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ما تقدم يتضح أن تكامل قيمة الأبداع تتجسد في تطوير قدرات الشركة في توليد المعرفة كأساس لتعزيز كفايتها الجوهرية ، وبالتالي أنتاج وإدارة الأبداع الذي يخلق قيمة سوقية مما يعزز فاعلية المنظمة. الشكل (٣)



شكل (٣) تحقيق القيمة من الأبداع وأثره في فاعلية المنظمة

Source : Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western college Publishing, Ohio. 538

- ويتبين من الشكل السابق أن قيم الأبداع تتعدد في الجوانب الآتية (Hitt, et. al, 2001: 538) :
١. أن فرق الوظائف توسيع احتمالية التكامل قيمة الأبداع ، ثم التغلب على معوقات الأبداع باعتماد العوامل المعززة للإبداع .
 ٢. يحقق التكامل في قيمة الأبداع ميزة في الوقت المستغرق في التسويق وجودة المنتج ، وخلق القيمة للزبون .
 ٣. قيم الشركة بتطوير المنتجات الحالية، أو أبداع منتجات أو خدمات جديدة وطرحها في السوق بأسرع من منافسيها، ينعكس على فاعلية وربحية الشركة (زيادة الربحية)، ويتحقق لها الميزة التنافسية .

وخلاصة القول ، تبين العلاقات الواردة أن الفاعلية ترتبط بالأبداع التنظيمي مما يشير إلى أن هناك تأثير يمارسه الإبداع التنظيمي على الفاعلية التنظيمية هذا من الناحية النظرية ، ولكن ما مدى وجود تلك العلاقة وتأثيراتها في الشركات موضوع البحث ؟ وهذا ما سنركز عليه في المحور التالي من خلال اختبار النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في الجانب التطبيقي من هذه البحث .

المحور الثالث: الإطار العملي

اولاً: عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلها

صمم الباحثان استبانة مفتوحة للإجابة من قبل المبحوثين (مدراء) حدد عددهم بـ (٦٠) فرداً لغرض استطلاع آرائهم لتشخيص أبعاد المشكلة القائمة التي تعلقت بالإبداع التنظيمي وفاعلية المنظمة، ووضع في هذا الإطار الأسئلة الآتية هي:

١. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية ؟.
٢. هل تتأثر فاعلية منظمات الأعمال تأثيراً معنوياً بالإبداع التنظيمي ؟.

ثانياً: ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة على وفق معامل الاختلاف

يوضح هذا البحث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسة بحسب ورودها في إجابات المبحوثين، إذ جرى استخدام التحليل الإجمالي لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسة، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

١. ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري الإبداع التنظيمي (X1)
 تم ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري الإبداع التنظيمي (X1) ، جرى تقسيمه إلى أنواع الإبداع التنظيمي (X1) ، وعمليات الإبداع التنظيمي (X2) وكما يأتي:
 أ- ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأنواع الإبداع التنظيمي (X1)

لفرض ترتيب الأهمية لمتغيرات أنواع الإبداع التنظيمي (X1) جرى استخدام معامل الاختلاف ، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والجدول (١) يوضح ابداع المنتج ب(X13) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي أبعد هذا المتغير ، اذ ان الوسط الحسابي (4.30) والانحراف المعياري (٥٧.٠٠) ، وكان معمل الاختلاف قد بلغ (0.13).اما الابداع الاداري الذي عُبر عنه ب(X12) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) وانحراف معياري (0.63) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (٠٠١٤) ، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للبعد الثالث من المتغير التفسيري الاول .

وجاء بالمرتبة الثالثة من ترتيب الاهمية متغير الابداع الفني الذي جرى ترميزه بـ(X11) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (4.16) ، وانحراف معياري (0.47) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.11) ، وبهذه النتيجة يكون الابداع الفني قد احتل المرتبة الثالثة من هذا الترتيب ، وجاء بالمرحلة الرابعة من ترتيب الاهمية متغير ابداع العملية الذي جرى ترميزه بـ(X14) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (4.08) ، وانحراف معياري (0.63) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.15) ، وبهذه النتيجة يكون ابداع العملية قد احتلت المرتبة الأخيرة من هذا الترتيب.

**جدول (١) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التفسيري
أنواع الإبداع التنظيمي (X1)**

ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أنواع الإبداع التنظيمي	X1
٣	0.11	0.47	4.16	الابداع الفني	X11
٢	0.14	0.63	4.20	الابداع الإداري	X12
١	0.13	0.57	4.30	أبداع المنتج	X13
٤	0.15	0.63	4.08	أبداع العملية	X14

ب- ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لعمليات الإبداع التنظيمي (X2)

لعرض ترتيب الأهمية لمتغيرات لعمليات الإبداع التنظيمي (X2) جرى استخدام معامل الاختلاف ، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والجدول (٢) يوضح عدد الأبداعات المتبناة بـ(X21) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي أبعاد هذا المتغير ، اذ ان الوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (٠.٥٦) ، وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.13).اما دعم المبدعين وإسنادهم الذي عُبر عنه بـ(X24) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وانحراف معياري (0.54) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (٠.١٣) ، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للبعد الرابع من المتغير التفسيري الاول .

وجاء بالمرتبة الثالثة من ترتيب الاهمية متغير إدامة الأبداع والمحافظة عليه الذي جرى ترميزه بـ(X23) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.77) ، وانحراف معياري (0.56) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.15) ، وبهذه النتيجة يكون إدامة الأبداع والمحافظة عليه قد احتل المرتبة الثالثة من هذا الترتيب ، وجاء بالمرحلة الرابعة من ترتيب الاهمية متغير زمن الإبداعات المتحققة الذي جرى ترميزه بـ(X22) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.69) ، وانحراف معياري (0.61) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.16) ، وبهذه النتيجة يكون زمن الإبداعات المتحققة قد احتلت المرتبة الأخيرة من هذا الترتيب.

جدول (٢) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التفسيري عمليات الإبداع التنظيمي (X2)

ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عمليات الإبداع التنظيمي	X2
١	0.13	0.56	4.17	عدد الأبداعات المتبناة	X21
٤	0.16	0.61	3.69	زمن الإبداعات المتحققة	X22
٣	0.15	0.56	3.77	إدامة الأبداع والمحافظة عليه	X23
٢	0.13	0.54	4.02	دعم المبدعين وإسنادهم	X24

٢. ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y)

للغرض ترتيب الأهمية للمتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y) جرى استخدام معامل الاختلاف ، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والجدول (٣) يوضح الاستمرارية والتواصل ب(Y3) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي أبعاد هذا المتغير ، اذ ان الوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (٠.٥٥) ، وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.13).اما اندماج العاملين واحتواههم الذي عُبر عنه ب(Y2) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (0.54) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (٠.١٣) ، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للبعد الثاني من المتغير الاستجابي.

و جاء بالمرتبة الثالثة من ترتيب الاهمية متغير أصحاب المصالح الخارجيين الذي جرى ترميزه ب(Y4) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.87) ، وانحراف معياري (0.56) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.14) ، وبهذه النتيجة يكون أصحاب المصالح الخارجيين قد احتل المرتبة الثالثة من هذا الترتيب ، و جاء بالمرحلة الرابعة من ترتيب الاهمية متغير التكيفية الذي جرى ترميزه ب(Y1) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.69) ، وانحراف معياري (0.69) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.18) ، وبهذه النتيجة يكون التكيفية قد احتلت المرتبة الأخيرة من هذا الترتيب.

جدول (٣) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y)

ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفاعلية التنظيمية	Y
٤	0.18	0.69	3.69	التكيفية	Y1
٢	0.13	0.54	3.92	اندماج العاملين واحتواههم	Y2
١	0.13	0.55	3.98	الاستمرارية والتواصل	Y3
٣	0.14	0.56	3.87	أصحاب المصالح الخارجيين	Y4

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) والمتغير المعتمد (المستجيب) في منهجية الدراسة ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة

على العينة المبحوثة ، سيجري في هذا البحث اختبار هذه الفرضيات على محورين أساسيين وهما فرضية الارتباط ، وفرضيات التأثير . وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

تحليل علاقات الارتباط

افتراضت الدراسة وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ، وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة في الشركة المعنية ، ظهرت النتائج الآتية :

الفرضية الأولى

أفادت الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أنواع الأبداع التنظيمي (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية) والفاعلية التنظيمية متمثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين) ، ومن خلال الجدول (٤) الذي يبين علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لأنواع الأبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية ويمكن تلخيصها بالآتي :

جدول (٤) علاقات الارتباط بين أبعاد الفاعلية التنظيمية وأنواع الإبداع التنظيمي

مستوى المعنوية		أبعاد الفاعلية التنظيمية								الأبعاد	
		الاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين		الاستمرارية والتواصل		اندماج العاملين واحتواهم		التكيفية			
		Y4		Y3		Y2		Y1			
النسبة	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r		
%٢٥	٤	3.91	.395**	2.81	.295*	3.20	.332**	2.61	.276*	X11 الأبداع الفني	
%١٢	٢	4.15	.415**	2.01	.216	3.20	.332**	2.38	.253	X12 الأبداع الإداري	
%٢٥	٤	4.86	.471**	4.01	.403**	4.65	.455**	4.37	.433**	X13 أبداع المنتج	
%٢٥	٤	3.81	.386**	3.83	.388**	3.39	.349**	2.69	.284*	X14 أبداع العملية	
%٨٧	١٤									الإجمالي	
		n = 60				t = 1.671 الجدولية					

١. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الأبداع الفني (X11) وكل من أبعاد الفاعلية التنظيمية متمثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين) ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٤) 0. 295*,0.

- (*) 276*, 0. 395**, 0. 332**) على التوالي، إذ ان كل معاملات الارتباط لها كانت معنوية، ويؤكد ذلك ان كل قيم (T) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية ، وما وكمما موضحة بالجدول السابق .
٢. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الإبداع الإداري (X12) وكل من (اندماج العاملين واحتواائهم، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) ، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0.332** ، 0. 415**) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، بينما لم يظهر أي ارتباط بين الإبداع الإداري وكل من (التكيفية، الاستمرارية والتواصل) ، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0. 0. 216 ، 0. 253) ، وتبين ان قيم (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وكما موضحة بالجدول السابق . وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من (الإبداع الإداري) لدى المنظمة في تعزيز (التكيفية، الاستمرارية والتواصل) . فيما جرى الاستفادة من الإبداع الإداري في تعزيز كل من (اندماج العاملين واحتواائهم، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين).
٣. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبداع المنتج (X13) وكل من ابعاد الفاعلية التنظيمية متمثلة ب (التكيفية، اندماج العاملين واحتواائهم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين) ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٤) 0. 403**, 0. 433** (0. 455**, 0. 471**) على التوالي، إذ ان كل معاملات الارتباط لها كانت معنوية، ويؤكد ذلك ان كل قيم (T) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية ، وما وكمما موضحة بالجدول السابق .
٤. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبداع العملية (X14) وكل من ابعاد الفاعلية التنظيمية ممثلة ب (التكيفية، اندماج العاملين واحتواائهم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين) ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٤) 0. 388**, 0. 384* (0. 349**, 0. 386**) على التوالي، إذ ان كل معاملات الارتباط لها كانت معنوية، ويؤكد ذلك ان كل قيم (T) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية ، وما وكمما موضحة بالجدول السابق .
- من ملاحظة الجدول (٤) يظهر أن انواع الابداع التنظيمي أظهرت (١٤) علاقات معنوية من أصل (١٦) علاقة ارتباط مع ابعاد الفاعلية التنظيمية وبما يشكل (%) ٨٧ من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دالة احصائية بين أنواع الأبداع التنظيمي (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية) والفاعلية التنظيمية، متمثلة ب (التكيفية، اندماج العاملين واحتواائهم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين).

الفرضية الثانية:

أفادت **الفرضية الثانية** بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دالة احصائية بين عمليات الأبداع التنظيمي (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققـة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) والفاعلية التنظيمية ممثلة ب (التكيفية، اندماج العاملين واحتواائهم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) ، ومن خلال الجدول (٥) الذي يبيـن عـلاقـات الـارـتبـاط بيـنـ المـتـغـيرـاتـ الفـرعـيـة لـأنـواعـ الـأـبـدـاعـ التـنظـيمـيـ والـفاعـلـيـةـ التـنظـيمـيـةـ وـيمـكـنـ تـلـخـيـصـهـاـ بـالـآـتـيـ :

جدول (٥) عـلاقـاتـ الـارـتبـاطـ بيـنـ أـبعـادـ الـفـاعـلـيـةـ التـنظـيمـيـةـ وـعـلـمـيـاتـ الـأـبـدـاعـ التـنظـيمـيـ

مستوى المعنوية		أبعاد الفاعلية التنظيمية								الأبعاد	
		الاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين		الاستمرارية والتواصل		اندماج العاملين واحتواههم		التكيفية			
		Y4		Y3		Y2		Y1			
النسبة	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r		
%٢٥	٤	4.43	.438**	2.75	.289*	3.70	.377**	3.26	.337**	X21 عدد الأبداعات المتبناة	
%٦	١	1.70	.184	2.93	.307	1.04	.114	2.57	.272*	X22 زمن الأبداعات المتحققة	
%١٢	٢	3.22	.334**	1.017	.111	3.70	.377**	0.23	.026	X23 إدامة الأبداع والمحافظة عليه	
%١٨	٣	1.90	.205	4.38	.434**	5.02	.483**	4.22	.421**	X24 دعم المبدعين وإسنادهم	
%٦١	١٠	الإجمالي									
		n =60				$t = 1.671$ الجدولية					

١. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين عدد الأبداعات المتبناة (X21) وكل من أبعاد الفاعلية التنظيمية متمثلة بـ (التكيفية، اندماج العاملين واحتواههم، الاستمرارية والتواصل، وأصحاب المصالح الخارجيين) ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٥) ٠. ٢٨٩*,٠. ٣٣٧**,٠. ٣٣٧**,٠. ٤٣٨**.

(٠. ٣٣٧**,٠. ٣٣٧**,٠. ٤٣٨**) على التوالي، إذ ان كل معاملات الارتباط لها كانت

معنوية، وبيؤكد ذلك ان كل قيم (T) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية ، وما وكما

موضحة بالجدول السابق .

٢. لم تظهر علاقة ارتباط إيجابية بين زمن الأبداعات المتحقق (X22) وكل من (اندماج

العاملين واحتواههم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) ،

وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول السابق (٠. ٣٠٧,٠. ١١٤,٠. ١٨٤,٠. ٣٠٧,٠. ١١٤).

على التوالي، حيث نجد أن قيم (t الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة)، فيما ظهرت علاقة ارتباط واحدة بين (زمن الأبداعات المتحقق) و(التكيفية) والتي بلغت قيمتها (٠. ٢٧٢*).

تؤكد هذه النتيجة إن المدراء لم يستفيدوا من (زمن الأبداعات المتحقق) لدى المنظمة في تعزيز (اندماج العاملين واحتواههم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) ، فيما كان هناك اهتمام واضح في تعزيز التكيفية من خلال زمن الأبداعات

المتحقق وهذا ما جرى تأكيده بعلاقة الارتباط الظاهرة في الجدول السابق .

٣. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدامة الأبداع والمحافظة عليه (X23) وكل من (اندماج العاملين واحتواهم، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) ، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0.377**، 0.334**) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، بينما لم يظهر أي ارتباط بين إدامة الأبداع والمحافظة عليه وكل من (التكيفية، الاستمرارية والتواصل) ، إذ كانت معاملات الارتباط لها (0.026، 0.111) ، وتبيّن أن قيم (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وكما موضحة بالجدول السابق . وهذا يعني إن المدراء لم يستفيدوا من (إدامة الأبداع والمحافظة عليه) في المنظمة لتعزيز (التكيفية، الاستمرارية والتواصل) . فيما جرى الاستفادة من إدامة الأبداع والمحافظة عليه في تعزيز كل من (اندماج العاملين واحتواهم، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين).

٤. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين دعم المبدعين وإسنادهم (X24) وكل من (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل) ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول السابق (0.421**, 0.434**, 0.483**) على التوالي، حيث نجد أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية)، فيما لم تظهر علاقة ارتباط واحدة بين (دعم المبدعين وإسنادهم) و(الاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) والتي بلغت قيمتها (0.205) . تؤكد هذه النتيجة إن المدراء اهتموا واضح دعم المبدعين وإسنادهم في تعزيز كل من (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل) لدى المنظمة ، ولكنهم لم يستفيدوا من دعم المبدعين وإسنادهم في تعزيز الاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين وهذا ما جرى تأكيده بعلاقة الارتباط الظاهرة في الجدول السابق .

من ملاحظة الجدول (٤) يظهر أن أنواع الأبداع التنظيمي أظهرت (١٠) علاقات معنوية من أصل (١٦) علاقة ارتباط مع أبعاد الفاعلية التنظيمية وبما يشكل (٨٧٪) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عمليات الأبداع التنظيمي (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) والفاعلية التنظيمية متمثلة ب (التكيفية، اندماج العاملين واحتواهم، الاستمرارية والتواصل، والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين) .

تحليل علاقات التاثير

افتضرت الدراسة وجود علاقات تأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ، وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة في الشركة المعنية ، ظهرت النتائج الآتية :

الفرضية الثالثة:

أفادت فرضية الدراسة الثالثة بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y)، والمتغير التفسيري أنواع الأبداع التنظيمي (X1) المتمثل ب (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية) . وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالبة بين القيمة الحقيقة للمتغير الاستجابي (Y) الفاعلية التنظيمية والمتغيرات التفسيري الفرعية الأربع للأنواع الإبداع التنظيمي (X11)، (X12)، (X13)، (X14) . وكانت معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_{11} + \beta_2 x_{12} + \beta_3 x_{13} + \beta_4 x_{14}$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = ١.٤٦٨ + ١.٢١٨ \cdot (\text{الأبداع الفني}) + ٠.١٧ \cdot (\text{الأبداع الإداري}) + ٠.٣٤٧ \cdot (\text{أبداع المنتج}) + ٠.١٧ \cdot (\text{أبداع العملية})$$

جدول (٦) تحليل التباين للعلاقة بين أنواع الأبداع التنظيمي و الفاعلية التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة (f) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار الباقي الكلي	٤.٢٧٠ 7.167 11.437	٤ 55 59	1.068 0.130	٠.٣٧٣	8.193	0.0001
= ٦ N	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 3.65 =	T الجدولية بمستوى دلالة 0.05 1.671 =				

من خلال تحليل قيم الجدول السابق (٦) يظهر أن قيمة (f) (8.193) وهو اكبر من (f) الجدولية (3.65)، بما يشير إلى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y)، والمتغير التفسيري أنواع الأبداع التنظيمي (X1) والمتمثل بـ (الأبداع الفني ، الأبداع الإداري ، أبداع المنتج ، وأبداع العملية) .

لتتأكد هذه النتيجة فأن قيمة معامل التحديد (R^2) كان مرتفع عندما جاء بمقدار (0.37)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.37) من التباين الحاصل في (Y) ، إذ أن هذه المتغيرات بأجمعها تفسر التباين الحاصل في قيمة الفاعلية التنظيمية (Y)، وأن (0.63) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

كما أن قيمة (tX11=4.25) ، وقيمة (tX12=3.44) ، وقيمة (tX13=6.06) ، وقيمة (tX14=4.35) ، وهي بمجملها قيم معنوية بما تشير إلى وجود علاقة ارتباط حقيقة بين أنواع الأبداع التنظيمي (الأبداع الفني ، الأبداع الإداري ، أبداع المنتج ، وأبداع العملية) والمتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية) أما قيمة الثابت (a) فهي تعني وجود (1.468) من الفاعلية التنظيمية حتى وأن كانت قيم (X11,X12,X13,X14) تساوي صفرًا .

أن النتيجة التي ظهرت آنفًا وهو وجود تأثير لأنواع الأبداع التنظيمي في الفاعلية التنظيمية ، ويرى الباحثان أن التأثير الذي ظهر ما هو إلا امتداد لنتيجة علاقات الارتباط التي ظهرت بين أنواع الأبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية، فقد تبين أن هناك أهمية كبيرة من قبل الشركة لهذين المتغيرين كل على انفراد ، كان سببه وجود إدارة فعلية للأبداع التنظيمي تدير هذه العمليات في دعم وتطوير فاعلية المنظمة وهذا ما توضح للباحث عند زيارته الميدانية للشركة المبحوثة .

الفرضية الرابعة:

أفادت فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التفسيري عمليات الأبداع التنظيمي المتمثلة بـ (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحقق، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم). وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقة للمتغير الاستجابي (Y) الفاعلية التنظيمية والمتغير التفسيري (X1) عمليات الأبداع التنظيمي (X21)، (X22)، (X23)، (X24) . إذ أن (Y) هي دالة لأبعاد عمليات الأبداع التنظيمي والتي تؤثر جميعها في (Y) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{21} + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{23} + \beta_4 X_{24}$$

و فيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$\text{الفعالية التنظيمية} = 1.454 + 0.407 \cdot (\text{عدد الأبداعات المتبناة}) + 0.038 \cdot (\text{زمن الأبداعات المتحققة}) + 0.023 \cdot (\text{إدامة الأبداع والمحافظة عليه}) + 0.372 \cdot (\text{دعم المبدعين وإسنادهم})$$

وفي ضوء جدول تحليل التباين تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (F) وكما يأتي :

جدول (٧) تحليل التباين للعلاقة بين عمليات الأبداع التنظيمي و الفاعلية التنظيمية						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة (f) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار البواقي الكلي	4.636 6.801 11.437	4 55 59	1.159 0.124	0.405	9.374	0.0001
= ٦٠ N	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01			T الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 1.671		

من خلال تحليل قيم الجدول السابق (٧) يظهر أن قيمة (f) (9.374) وهو أكبر من (f) الجدولية (3.65)، بما يشير إلى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي الفاعلية التنظيمية (Y)، والمتغير التفسيري عمليات الأبداع التنظيمي (X2) والمتمثل بـ (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحققة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) .

لتأكيد هذه النتيجة فإن قيمة معامل التحديد (R^2) كان مرتفع عندما جاء بمقدار (0.40)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.40) من التباين الحاصل في (Y)، إذ أن هذه المتغيرات بأجمعها تفسر التباين الحاصل في قيمة الفاعلية التنظيمية (Y)، وأن (0.60) هو تباين مفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

كما أن قيمة ($tX_{21}=4.42$) ، وقيمة ($tX_{22}=2.35$) ، وقيمة ($tX_{23}=2.36$) ، وقيمة ($tX_{24}=4.94$) ، وهي بمجملها قيم معنوية بما تشير إلى وجود علاقة ارتباط حقيقة بين أنواع الأبداع التنظيمي (الابداع الفني ، الأبداع الإداري ، أبداع المنتج ، أبداع العملية) والمتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية) أما قيمة الثابت (α) فهي تعني وجود (1.454) من الفاعلية التنظيمية حتى وأن كانت قيم ($X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24}$) تساوي صفرًا .

أن النتيجة التي ظهرت أعلاً وهو وجود تأثير لعمليات الأبداع التنظيمي في الفاعلية التنظيمية ، ويرى الباحثان أن التأثير الذي ظهر ما هو إلا امتداد لنتيجة علاقات الارتباط التي ظهرت بين عمليات الأبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية ، إذ تدعم علاقات التأثير هذه علاقات الارتباط بين نفس المتغيرين وهذا تأكيد على إن الشركة عينة البحث قد أبدت اهتمام في تفعيل الأبداع التنظيمي مما نتج إن هذين المتغيرين مؤثرين في الفاعلية التنظيمية. وهذا ما توضح

للباحثان عند زيارته الميدانية للشركة المبحوثة أن هناك أهمية كبيرة من قبل الادارة لهذين المتغيرين .

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء تحليلات الدراسة الميدانية ونتائجها، والرجوع إلى المصادر المختلفة، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطه بما يأتي :

١. ظهر توافر محور الأبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة بنسبة عالية، إذ أن إجابات العينة على جميع الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير أو متغيراته الفرعية كانت تتفق وبشكل عال، وهذا يؤشر الترابط الكبير بين متغيرات الأبداع التنظيمي كونها تدعم أحدها الآخر، وأنها جمیعاً تشير إلى الشركة ما تزال مستمرة في الاستفادة من إبداعات الموظفين التي تبنتها بالشكل الذي يخدم الأداء بشكل كبير.
٢. ظهر توافر محور الفاعلية التنظيمية في الشركة المبحوثة بنسبة متوسطة، إذ أن إجابات العينة على أغلب الفقرات المتعلقة بمتغيرات الفاعلية التنظيمية كانت تتفق معها، وهذا يعطي إشارة على أن الشركة لها القدرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع البيئية التي تواجه الشركة والقابلية العالية على التغيير على وفق التهديدات البيئية والتحديات التي تواجهها في المستقبل هي بمستوى متوسط . وان الشركة المبحوثة تأخذ في الحسبان ولو بنسبة معتدلة درجة الرضا للعاملين وانشغالهم بأعمالهم المؤثرات البيئية وطبيعة المنافسة الموجودة والتغيرات الحاصلة في طبيعة إنجاز الأعمال في الشركة ، فضلاً عن تحقيق الشركة خلال المدة الماضية أهدافها فيما يتعلق بالسمعة الممتازة والربحية والحصة السوقية المناسبة .
٣. إن الشركة المبحوثة قد حصلت على نسب عالية وبنسبة قليل في مستوى الأبداع التنظيمي، إذ أن هذه النسب تعطي مؤشر على قيام الشركة بإنتاج منتجات بمواصفات تتناسب وحاجة المجتمع العراقي (منظمات، زبائن) كما ونوعا .
٤. كان هناك تقارب في توافر مقومات الفاعلية التنظيمية في الشركة المبحوثة والذي يعطي إشارة إلى أن جميع الشركة تبحث عن التميز في عملها وأدائها وفي مستوى تقديمها للخدمات إلى الزبائن من أجل الاستمرار وإدامة التواصل مع متطلبات البيئة.
٥. ظهر أن الأبداع التنظيمي بأنواعه يرتبطان بشكل إيجابي بالفاعلية التنظيمية. وهذا يؤكّد على أهمية انواع الأبداع التنظيمي من قبل المديرين لخلق مناخ ملائم يوفر الدعم لتوجيه الشركة نحو الفاعلية والتنافس على اعتبار أن كل العوامل التي تساعد على ذلك منظوية تحت عدد وأنواع الإبداعات التي تتحققها الشركة المبحوثة سنويًا.
٦. ظهر أن الأبداع التنظيمي وعملياته يرتبطان بشكل إيجابي بالفاعلية التنظيمية. وهذا يؤكّد على أهمية عمليات الأبداع التنظيمي من قبل المديرين لخلق مناخ ملائم يوفر الدعم لتوجيه الشركة نحو الفاعلية والتنافس على اعتبار أن كل العوامل التي تساعد على ذلك منظوية تحت عدد عمليات الإبداع التي تتحققها الشركة المبحوثة سنويًا.
٧. ظهر أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التفسيري أنواع الأبداع التنظيمي المتمثل بـ (الأبداع الفني، الأبداع الإداري، أبداع المنتج، وأبداع العملية).
٨. ظهر أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الاستجابي (الفاعلية التنظيمية)، والمتغير التفسيري عمليات الأبداع التنظيمي المتمثلة بـ (عدد الأبداعات المتبناة، زمن الأبداعات المتحقة، إدامة الأبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم).

النوصيات: ومن ابرز ما يوصى به الباحثان ما يأتي:

برزت في أثناء مرحلة البحث الميدانية، وتقسي المعلومات، والتأمل في نتائج البحث، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من النوصيات تفيد الشركة المبحوثة، والمنظمات العراقية الأخرى والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً، وبإمكان تلخيصها على النحو الآتي :

- ١- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالأبداع التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة وتنميتها لدى العاملين فيها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه الأبداع في الشركة. وعليه فإذا ما أرادت الشركة أن تحافظ على تلك المستويات أو زيتها وتدعم الأداء والفاعلية التنظيمية للشركة وذلك من خلال عدة عوامل، يمكن إيضاحها بالأتي:
 - أ- تفعيل دور البحث والتطوير بتقديم نماذج جيدة تقود إلى تحقيق أدارة كفوءة للأبداع.
 - ب- تبني ثقافات واستراتيجيات ملزمة للأبداع ، تتطلب تصميم الوظائف على أساس كونها وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات ، كون الأبداع ينبع من جهود الجماعات والمنظمات .
 - ت- اختيار الأهداف ، التي تتطلب مستوىً ابداعياً راقياً مع توفير متطلباته .
 - ث- ضمان توفر الجهود المراقبة للعملية الإبداعية والساندة لها بصورة صحيحة وبكلفة وجهد مناسبين مع توقعات سلية
 - ج- إيجاد خطة خاصة لرفع مستوى عدد الإبداعات المتبناة ، من خلال تشكيل فرق عمل تضم موظفين ذوي تخصصات مختلفة ، لتشخيص معوقات الأبداع ، إلى جانب النظر في مشكلات العمل ، وإيجاد الحلول لها .
- ٣- العمل على تبني الشركة المبحوثة معايير أو مؤشرات للفاعلية التنظيمية، والتي لم تعد سراً يخص شركة معينة دون غيرها، بل أصبحت عبارة عن معايير ومتطلبات محلية ودولية ، وهي أساس نجاح وتفوق كثير من المنظمات المعروفة، وبالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسة في جانبها النظري، وكذلك ما يتعلق بنتائج الجانب الميداني فإن تركيز الشركة المبحوثة ينبغي أن يكون في عدة محاور من خلالها تستطيع أن تصبح فاعلة تنظيمياً، وهي:
 - أ- العمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية، والارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات المقدمة من حيث النوعية، المرونة، الكلفة، الاستجابة للأصحاب المصالح
 - ب- إجراء المقارنات المرجعية مع الشركات المتقدمة والسباقة التي حققت تميزاً في عملها ، وان تكون المقارنة مشتملة على كيفية تنفيذ العمليات في تلك الشركات وكيفية التعامل مع الأطراف المتعاملة مع الشركة، ليتسنى لها اللحاق بما وصلت إليه تلك الشركات، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أدائها لكي تتمكن من معالجة السلبيات أو الانحرافات في مستوى أدائها.
- ٤- لغرض تحقيق تنفيذ النوصيات التي تم تقديمها، فإن الإدارات العليا للشركة المبحوثة يفترض أن ينصب ويركز اهتماماتها على كل ما يساعد تنفيذ هذه النوصيات ومن خلال الآتي:

- أ- ضرورة تقديم الدعم الكامل لإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالجوانب الإدارية في الشركة المبحوثة، وبالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة للوقوف على الواقع الفعلي للشركاتين في هذا الجانب.
- ب- استحداث وحدة متابعة تقنية أو إدارية ترتبط مباشرة مع الإدارة العليا وكل من الإدارتين الوسطى والتنفيذية في داخل الشركة والمراكم البحثية الأكاديمية والمهنية لغرض الوقوف على احدث المستجدات في التطورات التقنية خارج الشركاتين، واخذ الأفكار الإبداعية التي تحتاج إلى أبداع في داخل الشركة، والعمل على تنفيذها بما يخدم مصلحتها .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- ١ بربنوطى، سعاد نائق، (٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية: ط١، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن.
- ٢ البغدادي، محمد رضا، (٢٠٠١)، "الأنشطة الإبداعية للأطفال"، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٣ جواد ، شوقي ناجي ، (١٩٩٢) " سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال " (بغداد : مطبعة دار الحكمة)
- ٤ حسن، رواية (٢٠٠٠)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٥ روشكا، الاسكندر، (١٩٨٩)، "الأبداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي، الكويت، عالم المعرفة.
- ٦ رون، هيلين (٢٠٠٠) "قاموس أكسفورد الحديث" ، منشورات ذوي القربي / إيران ، الطبعة السادسة.
- ٧ السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٠)"نظريّة المنظمة والهيكل التنظيمي " ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان
- ٨ العامري، صالح مهدي محسن والغالبى، طاهر محسن منصور (٢٠٠٧)، "الادارة والأعمال" ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٩ العميان، محمود سلمان، (٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبة الثانية ، دار الوائل للنشر ، عمان
- ١٠ العنزي ، سعد ؛ العاني ، أريج (٢٠٠٥) "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء التنظيمي / دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة)" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (١١) ، العدد (٣٩).
- ١١ العنزي ، سعد، (٢٠٠٧) "محاولة جادة لتأثیر نظریة أصحاب المصالح " مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (١٣) ، العدد (٤٨).
- ١٢ عيسى ، محمد (١٩٩٩) "الأبداع والمبدع والنص الأدبي " ، مجلة جامعة البعث ، مجلد (٢١) ، عدد (١).
- ١٣ فضل الله ، فضل الله علي ، (١٩٨٦) ، "المعوقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الأبداع الإداري " ، المجلة العربية للإدارة ، م (١٠) ، ع (٣)، عمان.
- ١٤ قطامي، نايفه، (٢٠٠١)، "تعليم التفكير للمرحلة الأساسية" ، عمان، دار الفكر للطباعة.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- ١٥ Amabile, T.M., (1998), "How To Kill Creativity?", Harvard Business Review, September – October USA.
- ١٦ Andrews , P& Herschel , T .,(1996), Organizational Communication Empowerment In a Technological Society, Houghton. Mifflin co.
- ١٧ BIKFALVI, Andrea;(2007), Innovation, entrepreneurship and outsourcing: Essays on the use of Knowledge in Business Environments.
- ١٨ Birkinshaw, Julian & Hood, Neil, (2001), "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries", Harvard Business Review, March.
- ١٩ Daft R.L., (2000), "Organization Theory and Design", South-Western College Publishing, USA.
- ٢٠ Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
- ٢١ Drucker, P., (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, November – December. VOL . 76 ., No. 6.
- ٢٢ Engle, Allen D;(1990), An Enfranchisement Model of Organizational Effectiveness.
- ٢٣ Griffin, R .,"Management",(1999)6thed.,Boston,HoughtonMifflin
- ٢٤ Guthrie, Brian., & Warda, Jaeck., (2001), "The Rood Global Best: Leadership Innovation & Corporate Culture", Series Challenge Paper, the Conference Board of Canada.
- ٢٥ Hall, R. H.,(1992), "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., Prentice0hall Of India Private Limited, New Delhi.
- ٢٦ Herman, Robert D. &Renz , David O. ; (2004), More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study ; Sixth International Conference, July ,Toronto, Canada
- ٢٧ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D., (1996), "The Market for Corporate Control and Firm Innovation", Academy of Management Journal, Vol.39, No.5.
- ٢٨ Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western college Publishing, Ohio.
- ٢٩ Isoraite , margarita ;(2004), Evaluating Efficiency & Effectiveness In Transport organizations ; Vol. XX; No. 6 ; September, pp. 240~247.
- ٣٠ Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby, P. B., (1997), "Management Quality and Competitiveness", 2nd Ed., McGraw-Hill Company, Irwin, Chicago.
- ٣١ Jelinek, Mariam & Schoonhoven, Claudia B., (1993), "The Innovation Marathon: Lessons form High Technology Firms", Jossey-Bass, Inc., London.
- ٣٢ Jones, Gareth R.,(1998), "Organization Theory, Text and Cases", 2^{ed} Ed., Addison Wesley Longman Publishing, Inc., New York.
- ٣٣ Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", the millennium ed, prentice- Hall Inc. New Jersey, U.S.A.
- ٣٤ Kushner, Roland J.; (2006), Facilitators Guide For assessing Organizational effectiveness in National Societies.
- ٣٥ Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2nd ed., Prentice – Hall, Person Education Limited, London.
- ٣٦ Mcadam, Rodney ; Stevenson , peter & Armstrong , Gren ;(2000), Innovation Chang in SMEs: beyond continuous improvement ;Logistic Information Management , Vol- 13 ; No-3 ; pp-138-149; MCB – University Press .
- ٣٧ McElroy, Mark, W., (2000), "Using Knowledge Management to Sustain Innovation: Moving Toward Second Generation Knowledge Management", Knowledge Management Review, Sep.-Oct; Vol.3, Issue. 4.
- ٣٨ Moorhead, G., & Griffin, R.W., (1995), Organizational Behavior, Mifflin Co., United State of America.
- ٣٩ Murdaugh, Jim ;(1995), Organizational Effectiveness and Executive Succession: Conclusions About and Implications for Florida's Municipal Police Chiefs ;
- ٤٠ Robbins ,S .,& Coulter ,M.,(1999) " Human resource management .., Hall. New Jersey.
- ٤١ Robbins, S.P., (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications", 8th ed., (N.J: Prentice – Hall, Inc).
- ٤٢ Roy, Subroto; Sivakumar, K. & Wilkinson, Ian F. ;(2004), Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions; INNOVATION GENERATION.
- ٤٣ Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N., (1997), "Organizational Behavior", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (١)

السادة المديرون المحترمون...

تحية طيبة....

الاستبانة التي بين أيديكم أحدى مستلزمات مشروع بحث في إدارة الأعمال، وان ابرز مساعدة تقدمونها لنا هي إجابتكم الصريحة على كل فقرة بعد قرأتها بدقة وعناء فائقة، وبشكل يعكس رأيكم المناسب.

لا ضرورة من ذكر أسمائكم وعناوين وظائفكم، فالنتائج المتأتية ستعتمد كمجموع لا ينفصل عنكم وليس منفردة.

أجب بـ () على كل سؤال وأمام الاتفاق من عدمه... مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولمنظمتكم التائق والنجاح .

م. م حميد علي احمد
كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة الإسلامية
– بغداد –

أ.م. د. صبيحة قاسم
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة
بغداد

القسم الأول : إدارة الإبداع التنظيمي

يرجى تأشير مدى اتفاقكم مع كل فقرة من الفقرات الآتية:	اتفاق تماما	اتفاق نوحاً ما	اتفاق	لا اتفاق	لا اتفاق إطلاقاً
١. أسهمت وحدتي بطرح منتج جديد، وتقديم خدمة جديدة خلال الخمس سنوات الأخيرة .					
٢. استعملت الشركة بدائل محلية للموارد التي تدخل في عملية الانتاج دون التعويل على الاستيراد.					
٣. قامت الشركة بانتاج منتجات بمواصفات تتناسب و حاجة المجتمع العراقي (منظمات، زبائن) كما و نوعا.					
٤. الوحدة التي عمل فيها كان سباقة في الوصول إلى نتائج مختبريه ، او بحثية، او إنتاجية خلال الخمس سنوات الأخيرة.					
٥. أجرت إدارة الشركة تغييرات جذرية (شاملة) وعديدة في أسلوب العمل في القسم .					
٦. أجرت الإدارة تغييرات جذرية (شاملة)، على النشاط الذي يمارسه القسم الذي انتسب إليه.					
٧. طبقت الشركة سياسات وأجرت كفوعة جديدة في مجال (التعيين، والمكافآت، والترقية، والتدريب، إضافة وحدات او أقسام).					
٨. أجرت الشركة تغييرات مؤثرة في الهيكل التنظيمي لها (حذف وحدات جديدة ،).					

٩.	تنقص الشركة بفعل نشيط ومحرك عن المعلومات التي تتعلق بحاجات الزبائن، المشترين وتطلعاتهم وتوقعاتهم.
١٠.	يزيل الابداع المتاح في الشركة العائق في تقديم منتجات جديدة وتقليل خسائر الوقت .
١١.	يجري في الشركة قياس نتائج البرامج والمشاريع البحثية على مستوى الأقسام المعنية بها .
١٢.	يوجد أيمان حقيقي في الشركة بان الابداع في تقديم منتجات او خدمات جديدة يقلل الخسائر ويزيد العائد .
١٣.	تعتمد هيكل تنظيمية مرنة للعمل مع المواقف البيئية المتنوعة.
١٤.	تحسب كلف قياسات النوعية المرتبطة بالخدمة او عملية الانتاج بالكامل.
١٥.	لا تحسن الشركة عمليات الانتاج الحالية بدون تقليل الكلف الإجمالية للمنتج او الخدمة.
١٦.	تسعى لجلب وجذب ابداعات عملية مقتنة من خارج الشركة .
١٧.	لا يعد العاملين في قسمنا من بين أولئك الموجودين في الشركة في ايجاد عدد من الأفكار او طرائق العمل الجديدة.
١٨.	استغل كل لحظة اقبال بها اشخاصا مهمين في الشركة للوصول الى افكار او طرائق جديدة في عمل الاشياء
١٩.	عندما أسأل من قبل زملاني فلا أجيبهم الا و أنا متأكد من ان اجابتي ستتحقق لهم عددا من الأفكار
٢٠.	عادة ما اسند مقترنات زملاني بشان ما يقدمونه من أفكار جديدة .
٢١.	لا أتدخل في حل مشكلات الآخرين التي يواجهونها في أدائهم للعمل مهما كلف ذلك من وقت .
٢٢.	أسعى الى تطوير الاتصالات مع الآخرين في مكان العمل مع الأقسام العديدة في الهيكل التنظيمي للشركة انسجاما مع أهمية الوقت في هذا المجال.
٢٣.	لا أهمية في هذه الشركة لقضية الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد من اجل متابعة الأفكار الجديدة .
٢٤.	أرى ان زمن الابداعات التي تستغرقها كل عملية ابداعية مقبولة قياسا إلى المعايير التي وضعتها إدارة الشركة.
٢٥.	أتناول الاشياء واستخدم الأماكن في الشركة لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية .
٢٦.	أحاول ايجاد الأفكار والبدائل الجديدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل .
٢٧.	أسعى باستمرار للتميز على زملاني في العمل بابعاد استخدامات جديدة لطرق العمل.
٢٨.	تكافأ إدارة الشركة الموظفين الذين يخرجون على الإجراءات الروتينية في العمل .
٢٩.	التمويل للأفكار المبدعة كافي لدعم الشركة.

					يتوفر وقت كافي للجميع للسعي وراء الأفكار المبدعة .	.٣٠
					تحظى قابلتنا الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة.	.٣١
					تعزز الشركة المبدعين بشكل صريح وواضح للجميع.	.٣٢

القسم الثاني : الفاعلية التنظيمية

يرجى تأشير مدى اتفاكم مع كل فقرة بخصوص المؤشرات الآتية:	الصلة الإيجابية بين الشركة والمجتمع المستفيد	.٣٣		
إطلاقاً	لا اتفق	لا اتفق		
	نوعاً ما	اتفاق		
		اتفاق تماماً		
			تنكيف الشركة مع الظروف المحيطة بها وبضمنها تغيرات البيئة وطلبات المجتمع .	.٣٤
			تسعى شركتنا بإدارتها العليا وأقسامها لتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين وطبيعة المهام الملقاة على عاتقهم في العمل.	.٣٥
			تهمني كثيراً سمعة هذه الشركة ومستقبلها	.٣٦
			مستوى الرضا عن العمل في قسمي عن الشركة ككل عالي .	.٣٧
			بحكم حب العاملين للشركة فهم أوفياء لها وولائهم لها عالي	.٣٨
			حققت الشركة خلال المدة الماضية أهدافها فيما يتعلق بكمية ونوعية المنتجات، فضلاً عن الدقة بالإنتاج .	.٣٩
			حققت الشركة خلال المدة الماضية أهدافها فيما يتعلق بالسمعة الممتازة والربحية والحسنة السوقية المناسبة .	.٤٠
			تضع الشركة في الاعتبار استيعاب جميع العوامل البيئية التي قد ستؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافها .	.٤١
			تدرك شركتنا سمعتها في تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، الحكومة، ومنظمات، المجتمع المدني.	.٤٢
			أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمهم شركتنا يعودون موارد حيوية لها.	.٤٣
			لا توجد أولوية لمجموعة معينة من أصحاب المصالح على مجموعة أخرى.	.٤٤

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.