

## تحليل اهمية عوامل الابداع المنظمي لمديري الوحدات الادارية في جامعة بابل

م.م. عصام محمد رضا  
جامعة كربلاء/ كلية القانون

المخلص :

المنظمات حاليا بحاجة ماسة إلى مواكبة البيئة و ما يحدث فيها من تغيرات و تقديم أفكار إبداعية جديدة و في القادة والمدراء أن يعملوا بجد و أن يبحثوا و يحلوا عوامل الإبداع و ابتكار أساليب جديدة لم يتطرق إليها من قبل من أجل النهوض بالمنظمة بشكل أفضل و البحث الحالي هو يحاول تحديد عوامل الابداع المنظمي لمديري الوحدات الادارية في المنظمة المتمثلة ب( ثقافة الابداع , نمط القيادة , التحصيل العلمي , و الدعم للمنظمي للإبداع ) ومدى استخدام هذه الإبعاد في عملهم اليومي . و توصل البحث إلى إن مدراء الوحدات الإدارية في المنظمة المبحوثة (( جامعة بابل )) يولون اهتمام بالغ بهذه العوامل .

## Abstract:

Organizations are in dire need to cope with the environment and what happens to them of the changes and come up with innovative ideas and new leaders and managers to work hard and to look and analyze the factors of creativity and innovation of new methods had not been addressed by the Organization for the Advancement of better and in the search is the current factor analysis of organizational innovation managers of administrative units in the organization examined, of b (a culture of innovation, leadership style, educational attainment, and organizational support for creativity) and use these dimensions in their daily work. And lead research found that managers of administrative units in the organization examined, ((University of Babylon)) are paying attention to these very factors.

المبحث الأول

منهجية البحث

إن مديري الوحدات الإدارية بحاجة اليوم إلى مواكبة التطورات و المتغيرات في البيئة الخارجية و أن تخطوا نحو ابتكار أساليب إبداعية جديدة و تنمية هذه الروح الإبداعية لرفع المستوى الإداري و التعرف في أهمية تحليل عوامل الإبداع لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة بابل ( قيدالبحث ) و العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي و أنواع الإبداع المنظمي من أجل رفع مستوى الأداء للمنظمة بالشكل المطلوب .

يتزايد الاهتمام حاليا بموضوع الإبداع المنظمي في مستوى المنظمات العاملة في المجتمع العراقي ولا سيما في المنظمة المبحوثة ( جامعة بابل ) مادام الأداء حاليا دون المستوى المطلوب و طموح قادة هذه المنظمات ناهيك عن وجود الكثير من الدراسات التي تناولت الابداع والعوامل التي تشجع الابداع ولكن القلة منها قد تناولت تحليل عناصر الابداع أثناء عمل مدراءالوحدات الادارية . و إن إغفال دور الإبداع المنظمي و تحليل عناصره الأساسية أثناء عمل مدراء هذه الوحدات الإدارية سوف يؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة في مواجهة التحديات و التنافس مع المنظمات الأخرى في عالم سريع التغير مما يعطي فرصة للمنظمات الأخرى للتقدم . و استنادا إلى ذلك يمكن تشخيص مشكلة البحث بأن عدم إدراك مدراء الوحدات الإدارية لعوامل الإبداع المنظمي سوف يؤدي إلى خلق نوع من الضعف لهذه المنظمة تجاه المنظمات الأخرى .

ثانيا : أهمية البحث

يسعى البحث الى التعرف لأهمية الدورالذي يلعبه مدراء الوحدات الاداريه في المنظمه ( قيد البحث) وتحليلهم لعناصر الابداع الموجودة وابتكارهم لاساليب جديدة ومبدعه في العمل الاداري لغرض النهوض والمنافسة مع بقية المنظمات الاخرى للوصول الى الهدف المنشود .

ثالثا : هدف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي :

- 1- تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي من خلال ( ثقافة الإبداع , نمط القيادة , التحصيل العلمي , الدعم المنظمي للإبداع ) في المنظمة قيد البحث ( جامعة بابل ) و دورها في النهوض في المنظمة المبحوثة .
- 2- معرفة مقياس الإبداع للمنظمة المبحوثة ( جامعة بابل ) .
- 3- التعرف في دور مدراء المنظمة في استخدام أبعاد الإبداع المنظمي في عملهم و معرفة أهمية كل بعد من هذه الأبعاد .

رابعا : فرضية البحث

يعتمد البحث في فرضية أساسية مفادها(لا تتباين أهمية عوامل الابداع لمديري الوحدات الادارية في المنظمة المبحوثة )

- فرضية العدم (H0) :- لا تتباين أهمية عوامل الابداع لمديري الوحدات الادارية في المنظمة المبحوثة
- فرضية البديلة (H1) :- تتباين أهمية عوامل الابداع لمديري الوحدات الادارية في المنظمة المبحوثة

خامسا : مجتمع و عينة الدراسة

تتكون عينة البحث من (53) شخصا يمثلون مدراء الوحدات و الأقسام و الشعب في رئاسة جامعة بابل و كلياتها و وزعت عليهم استمارات الاستبيان رجعت كلها ماعدا ثلاثة قد أفرزت غير صالحة للتحليل الإحصائي فأصبح العدد النهائي للتحليل الإحصائي هو (50) استمارة استبيان و هؤلاء جميعا يعملون في المنظمة المبحوثة ( جامعة بابل ) .

سادسا : و سائل جمع البيانات و المعلومات

اعتمد الباحث في الوسائل الآتية في جمع المعلومات

1- التقارير الرسمية في المنظمة المبحوثة ( جامعة بابل ) .

2- المقابلات الشخصية .

3- الاستبانة .

تعد الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات أذ روعي في صياغتها قدرتها في التشخيص و قياس المتغيرات الرئيسية فيها , و تتكون الاستبانة من (20) سوؤلا و وزعت (5) أسئلة لكل بعد من الإبداع المنظمي البالغة أربع متغيرات و هي ( ثقافة الإبداع , نمط القيادة , التحصيل العلمي , الدعم المنظمي للإبداع ) و لتحويل الآراء الوصفية في البحث إلى أساليب كمية , تم استخدام مقياس (( ليكرت Likert )) الخماسي و إعطاء الأوزان للإجابات و كما يأتي :-

موافق بشدة (5) موافق (4) محايد (3) لا أوافق (2) لا أوافق بشدة (1)

سابعاً : دلالات الصدق و الثبات

اعتمد الباحث في الصدق الظاهري أو الصدق التحكيمي و لكون الأشياء عرضة للطعون و تفتقر إلى الثبات لفترات طويلة لأنها تمثل بيانات وصفية و لغرض قياس صدق الاستبيان و ثباتها , استخدم الباحث طريقة الاختبار و إعادة الاختبار في عينة مؤلفة من (20) شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية و باستخدام مقياس كرونباخ الفا (Cronbachi Alfa) وجد ان المقياس كان (0.88) و هو ثبات عال علماً بان قيمة معامل فاكروتيخ (معامل الثبات) تكون مقبولة عندما تكون بين (0.67-0.75) .

المبحث الثاني

الأطر النظري للبحث

يتناول هذا البحث المفاهيم النظرية لمتغير البحث (الإبداع المنظمي) و كالأتي :

أ- المفهوم :

يمكن القول أن بداية الاهتمام بموضوع الإبداع ظهر عام 1958م في المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية الذي تناول الإبداع و تأثيره في مجال العمل (الدهان :1992:ص179) و أشار ( Hodge and Anthony) بأن الإبداع هو إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء عند تطبيقها , تساعد المنظمة في التعامل الفاعل و الناجح مع التهديدات و الفرص . (Hodge and Anthony:1991:P.5.5)

وعرف (Amabile) الإبداع في انه التعبير عن أفكار أصلية تماماً , لكن الأصالة لا تكفي من اجل أن تكون مبدعاً , فالفكرة يجب أن تكون مناسبة و ممكنة التطبيق و يجب أن تؤثر في الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير منتج أو تحسين العملية . (Amabile :1991:p.78)

و وفقاً لـ (اللوزي) فإن الإبداع هو تصور أصيل لبدائل التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات القائمة . (اللوزي :1999:ص110)

و من جهة نظر (الصرن) فإن الإبداع : أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في إشكال فريدة . (الصوت:2001)

ذكر (Daft) في إن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بينتها العامة . (Daft:2001:p.357)

و يرى ( جواد و محمد ) الإبداع في انه ابتكار أشياء جديدة , سلعة , خدمة , فكرة تتميز بالندرة و تحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية . (جواد ومحمد : 2006:ص23)

فيما عرف (المحاوي) الإبداع في انه مزيج لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة , مهما كانت الفكرة صغيرة , تنتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه و استعماله . (www.duifoudi.maktooplog.com)

و إشارة إلى ما تقدم ذكره يمكن القول بان الإبداع هو :

خلق أفكار جديدة كأن تكون سلعة أو خدمة تعود بمنافع اقتصادية أو اجتماعية للمجتمع .

ب- أنواع الإبداع المنظمي :

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أنواع الإبداع المنظمي فقد صنفا ( Hodge and Anthony )

الإبداع المنظمي إلى ثلاثة أنواع هي ( الإبداع التكنولوجي , الإبداع الإداري , الإبداع المساعد ) . (hodge and anthony:1991:p595)

أما (الفياض) فقد قسم الإبداع إلى مستويات مختلفة منها : (الفياض : 1995 :ص55-54)

- الإبداع في مستوى الفرد .

- الإبداع في مستوى الجماعات .

- الإبداع في مستوى المنظمات .

في حين ( تايلور ) قد قسم الإبداع إلى مستويات ثلاثة هي : (الزهري :2002:ص58)

1- الإبداع التعبيري : و تكون فيه الأصالة و الكفاءة في قدر قليل من الأهمية .

2- الإبداع الإنتاجي : و هو الذي يرتبط بتطوير اله أو منتج أو خدمة .

3- الإبداع الأبتكاري : يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

و يذكر (Hitt) أن الإبداع يقسم إلى نوعين وفقا لمنظور الاستعمال و هما : (hittet.al:2001:p.525)

1- إبداع المنتج : وهو طرح منتجات جديدة أو التحسين المستمر للمنتجات الحالية .

2- إبداع العملية : وهو يشير إلى إدخال أساليب جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية . (طالب

:2004:ص151)

في حين أشار (Daft) في أن الإبداع يصنف إلى :

(إبداع تكنولوجي , إبداع إداري ) (daft:2001:p.370)

ج- العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي :

اختلف الباحثون في عدد العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي عند تناولهم لهذا الموضوع . فمنهم (Daft)

حددها بـ( التحصيل العلمي , حجم المنظمة , المشاركة في اتخاذ القرار ) . (daft:1978:p.209)

أما (Hodge and Anthony) فقد ذكرا بأن العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي هي : (خبرة و مهارات

العاملين , التحصيل العلمي , و أسلوب القيادة ) . (hodge and anthony:1991:p.370)

في حين يرى (Ibarra) بان هناك عوامل مختلفة تؤثر في الإبداع منها ( نمط التفكير , التحصيل العلمي ,

المنصب الوظيفي , الثقافة المنظميه , المركزية و اللامركزية , نمط القيادة ) . (Ibarra:1993p.471)

و بالنسبة إلى (العزاوي) فقد ذكر بان العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي هي : (الثقافة المنظميه , الرسمية

و المركزية , نمط القيادة , و الخبرة و المهارات ) (العزاوي :2000:ص81)

و يرى ( جواد و محمد ) بان العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي هي :

( ثقافة الإبداع , نمط القيادة , و الدعم المنظمي للإبداع ) (جواد محمد :2006:ص24)

و استنادا إلى ما تقدم ذكره فان البحث الحالي سوف يستند في العوامل الآتية :

( ثقافة الإبداع , نمط القيادة و التحصيل العلمي , الدعم المنظمي للإبداع )

د- مقاييس الإبداع المنظمي :

نظرا لاختلاف الدراسات و أهدافها و أنواع الإبداع الذي اعتمده لكل دراسة أو بحث فقد اختلف أيضا مقاييس

الإبداع المنظمي المعتمد من وجهة نظر الباحثين و الدارسين .

فقد ذكرت ( الدهان ) بان مقاييس الإبداع هي :

( تقارير و بحوث , براءات اختراع , جوائز علمية , المنتجات الجديدة , عمليات التغيير , و عدد من المنشورات ) . (الدهان:1992:ص179)

في حين أن هناك عدد من المقاييس التي يمكن للمنظمات استخدامها للتعرف في المبدعين و المبتكرين في المنظمات و هي : (<http://ynpanl.un.org>)

1- المقاييس الشخصية : التي توضح الشخصية المبدعة و التي من بينها مستوى الذكاء المرتفع , الثقة بالنفس , التصميم في النجاح .

2- رصيد السيرة الذاتية : يوضح فيها الأحداث و الإنجازات التي قام بها الفرد من إنجازات علمية أم عملية لتحديد الحجم الإجمالي للإنتاج الإبداعي للفرد .

3- اختبارات القدرة الإبداعية : مثل اختبارات (تورنس) للتفكير الإبداعي و التي تقيس مكونات التفكير الإبداعي لدى الأفراد وهي : الطلاقة , المرونة , الأصالة وغيرها .

و اعتمادا إلى ما ذكر أعلاه فان بعض المقاييس للإبداع المنظمي مثل ( المنتجات الجديدة من السلع و الخدمات ) هي تخص المنظمات الصناعية , أما في المنظمة ( قيد البحث ) فإنها خدمية فان مقاييس الإبداع يمكن أن تؤخذ فيها ( عدد الأفكار , عدد التقارير , البحوث المنشورة , براءات الاختراع , و الجوائز العلمية ) .

هـ - مراحل عملية الإبداع :

من خلال دراسة معالم الإبداع و إشارة يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي : (الشماح:2000:ص423-422)

1- مرحلة التصور :

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية و الاحتياجات المطلوبة , إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار , أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) و مقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

2- مرحلة تكوين الفكرة :

هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع , إذ إن تصميم المحتوى يشمل في تحديد الطلب المتوقع و التكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم .

3- مرحلة معالجة المشاكل :

ترافق هذه الخطة عملية عمليه الإبداع بشكل مستمر إذ تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأن المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع , فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فأن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به .

4- مراحل الحل :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشاكل , تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد و تحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع (

الإبداع بالتبني ) أما إذا لم يحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من الإبداع و هي مرحلة ( التطوير ) .

5- مرحلة التطوير :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع , إذ أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق و العبات الإنتاجية المرافقة لذلك .

6- مرحلة الاستعمال و الانتشار :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع , إذ يتم استعمال الإبداع و انتشار فكرة الإبداع و النتائج المتحققة فيها .

و- مقومات الإبداع (www.manhal.net):

1- الذكاء:

يذكر بعض العلماء في دراسة مهمة أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع ، وهذا يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء لكي يكون مبدعا .

2- الناحية الانفعالية:

وجد في دراسات الباحثين أن الشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه كما انه يشعر بالأمان وعدم الخوف و الاستقلالية و الثقة بالنفس و يقدر ذاته كما يقدر الآخريين و يحترم آراءهم و يساعدهم .

3- الدافعية :

و تعني قرار من داخل الشخص أن يتحرك نحو التنفيذ .

4- التعلم و المعرفة:

إن المعرفة و المعلومات وسعة الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي .

5- الناحية الاجتماعية:

إن توفر الجو الاجتماعي الملائم و العلاقات الإنسانية بين العاملين له تأثير كبير في إظهار الإبداع وكذلك المناخ المناسب يعتبر ارض خصبه للإبداع .

6- الظروف النفسية والاجتماعية :

تؤثر الظروف النفسية و الاجتماعية في دفع أو إعاقة العملية الإبداعية فقد اثبت أن الإبداع يشبع حاجة هامه لدى الإنسان هي حاجة تحقيق الذات .

ر- الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع :

إن من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع هي (أما بابل: 2000) :

1- التحدي :

عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توفد شغلة الإبداع لديه ، كما إن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط و الشعور بالتهديد .

2- الحرية :

وتمثيل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينقذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه . وفي الواقع نجد بعض المديرين يعبرون الأهداف باستمرار ، أو إنهم يفشلون في تحديد الأهداف و آخريين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون إن الموظفين ليس لديهم المقدرة في التواصل لحلول إبداعيه .

3- الموارد :

أهم المواردين يؤثران في الإبداع هما الوقت و المال ، و توزيعهما يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع .

4- ملامح فرق العمل :

كلما كان فريق العمل متألفا و متكاملا ، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات .

5- تشجيع المشرفين :

اذ إن معظم المديرين دائما مشغولون و تحت ضغط النتائج يتجهون إلى تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة و يحرص عليها و يبدع فيها .

6- دعم المنظمة :

إن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة اللذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية .

ز- معوقات الإبداع في المنظمات :

تثبت بعض الدراسات في إن الإبداع في مستوى المنظمات قد يعاني من الإعاقة للأسباب الآتية  
(<http://etudiantds.com>):

1- المحافظة في الوضع الراهن و عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير .

2- الرغبة في المحافظة في أساليب و طرق الأداء المعروفة ، اذ إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية في المنظمة أن تتحملها .

3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .

4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .

4- استقرار الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ، و ترسيخ الثقافة البيروقراطية و ما يصاحب ذلك من رغبة

أصحاب السلطة في المحافظة عليها و في طاعة و ولاء المرؤوسين لهم ، أو رغبة أصحاب

الامتيازات في المحافظة في امتيازاتهم .

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

وصف و تحليل إجابات المستجيبين من أفراد العينة .

تتضمن هذه المدة وصفا لأبعاد المتغيرات الأساسية للبحث (الإبداع المنظمي) و فقراته الأربعة (ثقافة الإبداع ، نمط القيادة ، التحصيل العلمي ، الدعم المنظمي للإبداع).

أ- أهمية ثقافة الإبداع

في الجدول (1) يشير إلى الوسط الحسابي المرجح و الوزن المئوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات متغير ثقافة الإبداع .

### الجدول (1)

الوسط الحسابي المرجح و الوزن المئوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات متغيرات

ثقافة الإبداع (N=50)

| ت | الفقرات  | المتوسط الحسابي المرجح | الوزن المئوي لشدة الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|--|------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | مبدأ الشهادة والكفاءة من الأساسيات في توظيف العاملين في المنظمة. | 4.05                   | 81%                       | 4               |
| 2 | ترعى إدارة المنظمة المبدعين العاملين لديها .                     | 4.16                   | 83.2%                     | 2               |
| 3 | هناك قيم مشتركة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها.               | 3.98                   | 79.6%                     | 5               |
| 4 | تتمسك المنظمة بالأعراف والتقاليد فيها.                           | 4.21                   | 84.2%                     | 1               |
| 5 | تمتاز المنظمة بالنزاهة و الشفافية في عملها.                      | 4.07                   | 81.4%                     | 3               |
|   | الوسط الحسابي العام  | 4.09                   | 81.88                     |                 |

يتضح من الجدول (1) أعلاه إن متغيرات ثقافة الإبداع قد حصل في وسط حسابي مرجح قدرة (4.09) و في وزن مئوي لشدة الإجابة بلغ (81.88%) و كالآتي :-

1- حققت فقرة (تتمسك المنظمة بالأعراف و التقاليد ) في وسط حسابي مرجح بلغ (4.21) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدره (84.2%) و احتلت المرتبة الأولى من الأهمية النسبية و هذا يدل في أهمية تمسك المنظمة و تقاليدها الموجودة في المنظمة المبحوثة .

2- حصلت الفقرة (ترعى إدارة المنظمة المبدعين العاملين لديها) في متوسط حسابي مرجح بلغ (4.16) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (83.2%) و احتلت المرتبة الثانية من الأهمية النسبية و هي نسبة كبيرة و تدل في رعاية المنظمة لمبدعيها من العاملين فيها .

3- إن الفقرة (تمتاز المنظمة بالنزاهة و الشفافية في عملها) قد احتلت المرتبة الثالثة من اذ الأهمية النسبية و قد حصلت في متوسط حسابي مرجح بلغ (4.07) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (81.4%) و هذا يشير في عمل المنظمة بوضوح و نزاهة بنسبة كبيرة .

4- بلغت الفقرة (مبدأ الشهادة والكفاءة من الأساسيات في توظيف العاملين في المنظمة) المرحلة الرابعة من اذ الأهمية النسبية و بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.05) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (81%) و هي نسبة كبيرة نوعا ما و هذا يدل إن المنظمة متمسكة في التوظيف في مبدأ الشهادة و الكفاءة في التعيين .

5- احتلت المرتبة الأخيرة من الأهمية النسبية فقرة (هناك قيم مشتركة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها) و بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.98) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (79.6%) و هي نسبة جيدة نوعا ما و تشير في إن هناك توافق بالقيم و الأعراف بين إدارة المنظمة و العاملين فيها .

و مما تقدم أعلاه يبين بان غالبية إجابات أفراد العينة قد اقتضت أهميتها ما بين درجة كبيرة و كبيرة جدا .  
ب- أهمية نمط القيادة

يشير جدول (2) الآتي إلى المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المئوي لشدة الإجابات و الأهمية النسبية لفقرات متغيرات نمط القيادة .

## الجدول (2)

المتوسط الحسابي للوزن المنوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات متغيرات نمط القيادة

| ت | الفقرات  | المتوسط الحسابي المرجح | الوزن المنوي لشدة الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|--|------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | إدارة المنظمة تدعم الأفكار الإبداعية بشكل خاص.             | 4.53                   | 90.6%                     | 1               |
| 2 | هنالك مشاركة فعالة من الجميع في عملية اتخاذ القرار.        | 4.34                   | 86.8%                     | 2               |
| 3 | تسعى المنظمة إلى صياغة الأفكار إلى أفعال في الواقع .       | 4.11                   | 82.2%                     | 3               |
| 4 | تهتم إدارة المنظمة لحل المشاكل القائمة بين العاملين دوما . | 3.76                   | 75.2%                     | 5               |
| 5 | للعاملين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم .                 | 3.89                   | 77.8%                     | 4               |
|   | المؤشر العام .   | 4.12                   | 82.52%                    | 3               |

يبين الجدول (2) إن متغيرات (نمط القيادة) قد حصل في متوسط حسابي مرجح قدره (4.12) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (82.52%) حصلت فقراته في الآتي :

1- أن فقرة (إدارة المنظمة تدعم الأفكار الإبداعية بشكل خاص) قد حصلت في متوسط حسابي مرجح قدره (4.53) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (90.6%) و احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من الأهمية النسبية و هذا يدل في اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بدعم الأفكار الإبداعية و الابتكار.

2- احتلت المرتبة الثانية من الأهمية النسبية فقرة (هنالك مشاركة فعالة من الجميع في عملية اتخاذ القرار) و حصلت في متوسط حسابي قدره (4.34) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (86.8%) و هذا يشير إلى إن هناك اتفاق بدرجة كبيرة جدا في مشاركة الجميع بعملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة .

3- حصلت الفقرة (تسعى المنظمة إلى صياغة الأفكار إلى أفعال في الواقع) في متوسط حسابي مرجح بلغ (4.11) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدره (82.2%) و هي نسبة كبيرة و هذا يدل في إن سعي المنظمة إلى تبني الأفكار الإبداعية إلى واقع حال في العمل .

4- حققت فقرة (للعاملين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم) في المرتبة الرابعة من الأهمية النسبية بوسط حسابي مرجح قدره (3.89) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (77.8%) و يشير هذا في إن المنظمة أجازت للعاملين حرية التعبير عن الآراء و الأفكار .

5- إن المتوسط الحسابي المرجح لفقرة (تهتم إدارة المنظمة لحل المشاكل القائمة بين العاملين دوما) بلغ (3.76) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدره (75.2%) و هي نسبة كبيرة نوعا ما و هذا يدل في اهتمام إدارة المنظمة بحل كافة المشاكل التي تقع بين العاملين بطرق ودية و سليمة .

ج- أهمية التحصيل العلمي

الجدول (3) يشير إلى المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المنوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات متغيرات التحصيل العلمي .

## جدول (3)

المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المنوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات

## متغيرات التحصيل العلمي

| ت | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الوزن المنوي لشدة الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|-----------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | تحتضن إدارة المنظمة المبدعين من حملة الشهادات العليا.   | 4.40            | %88                       | 2               |
| 2 | تشجيع المنظمة الراغبين في الحصول في تحصيل علمي أفي.     | 3.79            | %75.8                     | 5               |
| 3 | تعين المنظمة أصحاب الشهادات العليا في مراكز مرموقة.     | 4.23            | 84.6                      | 3               |
| 4 | هناك فرق باهتمام المنظمة بأفرادها و حسب تحصيلهم العلمي. | 4.46            | %89.2                     | 1               |
| 5 | أصحاب المراكز العليا في المنظمة لديهم تحصيل علمي .      | 3.75            | %79                       | 4               |
|   | المؤشر العام  | 4.16            | %83.32                    |                 |

نلاحظ من الجدول (3) إن متغيرات التحصيل العلمي قد حصل في متوسط حسابي مرجح قدرة (4.16) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (%83.32) و حصلت الفقرات بما يأتي :-

1- حصلت فقرة (هناك فرق باهتمام المنظمة بأفرادها و حسب تحصيلهم العلمي) في المرتبة الأولى من الأهمية النسبية و بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.46) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (%89.2) وهي نسبة كبيرة و هذا يدل في اهتمام العاملين لديها بالدرجة الأولى لأصحاب الشهادات العليا ثم تدريجياً بقية أصحاب الشهادات الأخرى .

2- إن الفقرة (تحتضن إدارة المنظمة المبدعين من حملة الشهادات العليا) قد حصلت في المرتبة الثانية من الأهمية النسبية و بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.40) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (%88) و هي نسبة كبيرة وتشير إلى سعي المنظمة لاستقطاب المبدعين من حملة الشهادات العليا و احتضانهم و رعايتهم .

3- إن المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية قد حصلت عليها فقرة (تعين المنظمة أصحاب الشهادات العليا في مراكز مرموقة) و بمتوسط حسابي بلغ (4.23) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%84.6) وهذا يدل في إن المنظمة ملتزمة بتعيين أصحاب الشهادات بمراكز إدارية منظمة .

4- حققت فقرة (أصحاب المراكز العليا في المنظمة لديهم تحصيل علمي) في المرتبة الرابعة من الأهمية النسبية و بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.95) نقطة و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%79) وهي نسبة كبيرة نوعاً ما و هي تشير في إن أصحاب القرار في المراكز العليا في المنظمة لديهم تحصيل علمي .

5- إن المتوسط الحسابي المرجح لفقرة (تشجيع المنظمة الراغبين في الحصول في تحصيل علمي أفي) بلغ (3.79) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%75.8) و هي تدل في إن هناك اهتمام و تشجيع من قبل إدارة المنظمة لأفرادها للدراسة من أجل الحصول في شهادة أفي من شهادتهم الحالية .

د - أهمية الدعم المنظمي

يشير الجدول (4) الى المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المنوي لشدة الإجابة و الأهمية النسبية لفقرات متغير الدعم المنظمي .

## جدول (4)

المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المئوي لشدة الإيجابية و الأهمية النسبية لمتغيرات الدعم المنظمي

| ت | الفقرات   | المتوسط الحسابي المرجح | الوزن المئوي لشدة الإيجابية | الأهمية النسبية |
|---|---|------------------------|-----------------------------|-----------------|
| 1 | الكفاءات الموجودة في المنظمة مؤهلة التفعيل العملية و الإبداعية .    | 4.10                   | 82%                         | 2               |
| 2 | هناك موارد مالية لتبني الأفكار الإبداعية .                          | 4.07                   | 81.4%                       | 3               |
| 3 | قدرات الأفراد العاملين تنال احترام القيادة العليا في المنظمة .      | 3.99                   | 79.8%                       | 5               |
| 4 | من الأسباب المهمة في عدم تنفيذ الأفكار الإبداعية نقص الملاك الأزم . | 4.11                   | 82.2                        | 1               |
| 5 | السياسة العاملة للمنظمة هو دعم العملية الإبداعية فيها .             | 4.02                   | 80.4                        | 4               |
|   | المؤشر العام  | 4.5                    | 81.16                       |                 |

يتضح من الجدول (4) إن متغيرات (الدعم المنظمي للإبداع) قد حصل في متوسط حسابي مرجح قدرة (4.05) و بوزن مئوي لشدة الإجابة بلغ (81.16%) و كالآتي :

1- إن فقرة (من الأسباب المهمة في عدم تنفيذ الأفكار الإبداعية نقص الملاك الأزم) قد حصلت في المرتبة الأولى من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.11) و بوزن مئوي لشدة الإجابة بلغ (82.2%) و هذا يشير إلى إن المنظمة المبحوثة لديها ملاك ناقص لتنفيذ الأفكار الإبداعية و يجب أن تسعى إلى سد النقص من خلال استقطاب الموارد الكفوءة للعمل فيها .

2- حققت الفقرة (الكفاءات الموجودة في المنظمة مؤهلة التفعيل العملية و الإبداعية) المرتبة الثانية من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.10) و بوزن مئوي لشدة الإجابة بلغ (82%) وهذا يدل في وجود الكفاءات المطلوبة و هي مؤهلة فعليا لتبني العملية الإبداعية .

3- حصلت الفقرة (هناك موارد مالية لتبني الأفكار الإبداعية) في المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.07) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (81.4%) و هذه النتيجة تشير إلى إن المنظمة المبحوثة لديها تخصيص مالي لدعم الأفكار الإبداعية .

4- إن فقرة (السياسة العاملة للمنظمة هو دعم العملية الإبداعية فيها) قد حصلت في المرتبة الرابعة من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.02) و بوزن مئوي لشدة الإجابة بلغ (80.4%) و هذا يدل في أن سياسة المنظمة في دعم العملية الإبداعية لقيت قبول و إحسان جيد من قبل الأفراد المبحوثين .

5- المتوسط الحسابي المرجح لفقرة (قدرات الأفراد العاملين تنال احترام القيادة العليا في المنظمة) قد بلغ (3.99) و بوزن مئوي لشدة الإجابة قدرة (79.8%) و قد حصلت في المرتبة الخامسة و الأخيرة من الأهمية النسبية و هي نسبة كبيرة نوعا ما و هي تشير إلى احترام قيادة المنظمة لأفرادها العاملين و قدراتهم .

و بناءا في ما تقدم ذكره فإن المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المئوي لشدة الإجابة لأبعاد الإبداع المنظمي يشير إلى الجدول (5) و يوضح فيه الأهمية النسبية لكل أهمية من أبعاد الإبداع المنظمي .

## جدول (5)

المتوسط الحسابي المرجح و الوزن المنوي لشدة الإجابة لأهمية عوامل الإبداع المنظمي

| ت | المتغيرات                    | المتوسط الحسابي المرجح | الوزن المنوي لشدة الإجابة | الأهمية النسبية |
|---|------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | أهمية ثقافة الإبداع          | 4.09                   | %81.88                    | 3               |
| 2 | أهمية نمو القيادة            | 4.12                   | %82.52                    | 2               |
| 3 | أهمية التحصيل العلمي         | 4.16                   | %83.32                    | 1               |
| 4 | أهمية الدعم الإبداعي المنظمي | 4.07                   | %81.16                    | 4               |
|   | أهمية الإبداع المنظمي        | 4.11                   | %82.22                    |                 |

ونلاحظ من الجدول (5) إن (أهميه التحصيل العلمي) قد حصلت في المرتبة الأولى من الأهمية النسبية بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.16) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (%83.32) و تأتي في المرتبة الثانية (أهمية نمط القيادة) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.12) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%82.57) . أما في المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية فكانت لـ(أهمية ثقافة الإبداع) بمتوسط حسابي مرجح قدرة (4.09) و بوزن منوي لشدة الإجابة بلغ (%81.88) و حصلت في المرتبة الرابعة و الأخيرة من الأهمية النسبية هو متغير ( أهمية الدعم المنظمي للإبداع) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (4.07) و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%81.16).

إي إن أهمية الإبداع المنظمي بمتغيراته الأربعة ( أهمية ثقافة الإبداع , أهمية نمط القيادة , أهمية التحصيل العلمي , أهمية الدعم المنظمي للإبداع ) قد حصلت في متوسط حسابي مرجح بلغ (4.11) نقطة و هو أفي من الوسط الفرضي البالغ (3) نقطة و بوزن منوي لشدة الإجابة قدرة (%83.32) و هو أفي من الوزن المنوي الفرضي البالغ (%60) .

ووفق نتائج تحليل العينة اعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص بتباين أهمية عوامل الإبداع لمديري الوحدات الادارية في المنظمة المبحوثة

الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:-

1- إن الإبداع المنظمي قد تطور خلال السنوات الأخيرة من نظرة عدم الاهتمام من قبل مدراء المنظمات إلى مفهوم واسع يتضمن مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي و هي ( ثقافة الإبداع , نمط القيادة, التحصيل العلمي , الدعم المنظمي للإبداع ) يمكن ان تؤثر في فاعلية المنظمة و منافستها للمنظمات الأخرى .

2- هناك تباين بين المستجيبين من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية عوامل الإبداع . و هذا يدل في إن مدراء المنظمات يولون اهتمام بالغ بعوامل الإبداع الاربعة وهي ( ثقافة الإبداع , نمط القيادة, التحصيل العلمي , الدعم المنظمي للإبداع ) .

3- إن مدراء المنظمات قد وضعوا( أهمية التحصيل العلمي ) في المرتبة الأولى من الأهمية النسبية لأنه يشكل أهمية خاصة في عملهم باعتبار أن المنظمة (حيز البحث) تولي اهتمام بالغ لحملة الشهادات العليا و تحضنهم و تشجع المبدعين منهم و إن أصحاب المراكز العليا في المنظمة هم من حملة الشهادات العليا وهو الأساس في تولي المنصب أو التعيين و إن المنظمة تشجع أفرادها في الدراسة للحصول في شهادات عليا .

- 4- إن (أهمية نمط القيادة) قد احتلت المرتبة الثانية من الأهمية النسبية من قبل مدراء المنظمات و هذا ما تشير إليه إجابات المستجوبين من أفراد العينة و هذا يؤكد في سعي قادة المنظمة (حيز البحث) بدعمهم المستمر للأفكار الإبداعية و أيضا صياغة الأفكار الإبداعية إلى أفعال في الواقع خلال عملهم اليومي.
- 5- تشير إجابات أفراد العينة بان (أهمية ثقافة الإبداع) قد جاءت في المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية و هذا يدل في إن مدراء المنظمات يسعون إلى مبدأ النزاهة و الوضوح في عملهم و تمسكهم بالقيم و الأعراف و التقاليد و رعايتهم المستمرة للمبدعين العاملين فيها .
- 6- يتضح من خلال إجابات أفراد العينة بان (أهمية الدعم المنظمي للإبداع) قد احتلت المرتبة الرابعة المرتبة الرابعة في تقييم الأهمية لدى مدراء المنظمات و هذا يشير إلى دعم إدارة المنظمة ماديا و معنويا للمبدعين العاملين لديهما و احترام قادة المنظمة لقدرة لأفرادها العاملين مما خلق كادر بشري كفوء يدير العملية الإبداعية داخل المنظمة (حيز البحث).
- ب-التوصيات:-

- 1- حث المنظمة المبحوثة لمديري الوحدات الادارية كافة بالاهتمام الجدي بعوامل الابداع المنظمي وعدم الاعتماد في الروتين الممل البيروقراطية
- 2- تحديث الاجهزة والحاسبات ولمعدات الموجودة باحدث واكثر تطور لغرض مواكبة التقدم العلمي الحاصل.
- 3- قيام قادة المنظمة بالحوافز المادية والمعنوية لمديري الوحدات الادارية للتحفيزهم من اجل ابداع اكثر وخلق افكار جديدة تخص العمل اليومي
- 4- الاهتمام من قبل المنظمة بالبحث العلمي وحث المدراء لغرض زيادة مستواهم العلمي من خلال الدراسة في شهادات عليا واختصاصهم وعدم التفريط بهم .

المصادر :

أ- المصادر الأجنبية :-

- 1- Amabile, Treasam ,(1998),Assessing the work Environment for creativity ,Academy of management Journal , vol , (39), No (5).
- 2- Draft , R.L.(1978) ,( Organization theory design)) sooth western , ohio.
- 3- Draft, R.L. (2001) , (( Organization theory design)) 7<sup>th</sup> Ed , sooth western , ohio.
- 4- Hitt et .al .(2001) strategic management , Effectiveness and Globalization preidint.
- 5- Hodge and Anthony , (1991) , Organization theory strategic Approach Allyn and Bacon , Inc.
- 6- Ibarra , Herminia ,(1993) ; Net work centrality , power and Innovation : Involvement : Determinates of technical and administrative roles , Academy of management Journal vol (36) , N(3), June.
- 7- <http://etudiantds.com>

8- <http://unpan1.un.org>

9- [www.manhal.net](http://www.manhal.net)

ب- المصادر العربية :

- 10- الدهان , اميمة , (1992) , نظريات منظمات الأعمال , ط1 , مطبعة أصفدي , عمان الأردن.
- 11- الزهري, رنده , (2002) , الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية , عالم الفكر , المجلد (30) العدد (3).
- 12- الصرن , رعد حسن , (2001) إدارة الإبداع و الابتكار, كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات , ج2 ط1 , سلسلة الرضا للمعلومات , دار الرضا للنشر , دمشق .
- 13- الشماع , خليل محمد حسن وحمود ,خضر كاظم ,(2000) , نظرية المنظمة , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , ط1 , عمان , الأردن .
- 14- العزاوي , بشرى هاشم ,(2000) سياسة تحضير الموارد البشرية العامة و علاقتها بالإبداع التنظيمي , دراسة استطلاعية لآراء العينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات و الصناعات الكهربائية , رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة بغداد .
- 15- الفياض , محمود , (1995) , اثر النمط القيادي في الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية , رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية , عمان .
- 16- اللوزي , موسى , (1999) التطور التنظيمي , أساسيات و مفاهيم حديثة , دار وائل للنشر , عمان .
- 17- أما يابل , تيريزا ,(2000) (( عرض لمقال علمي , كيف نقتل الإبداع )) قاسم عباس قاسم , مجلة الإداري , العدد 82 الأردن .
- 18- جواد , عباس حسين ومحمود , خولة عبد الحميد (2006) اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي ,مجلة أهل البيت , العدد (4) , جامعة أهل البيت , العراق .
- 19- طالب , علاء فرحان ,(2004) دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات المساهمة في حملة الأعمار بعد عام (1991) المجلة العراقية للعلوم الإدارية , المجلد (2) العدد (6) أيلول و كلية الإدارة و الاقتصاد , جامعة كربلاء