

مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة

أ.م. د عبد الكريم هادي شعبان م.صفاء تايه محمد الباحث الهام عزيز عبد الكريم
كلية التربية للبنات كلية التربية للبنات كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة جامعة الكوفة جامعة الكوفة

المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على معرفة وتلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة من خلال التحسين و التطوير المستمرين للعملية والمنتجات والخدمات وبمشاركة جميع المنتسبين بدءاً من أعلى الهرم الإداري الى أدنى مستوى الإداري وباستثمار كافة الإمكانيات المتاحة من موارد مالية وبشرية وتقنية للنهوض بالأداء العالي للمنظمة والذي يتمثل بالإبداع المنظمي ، أي إحداث تغييرات جوهرية في أداء المنظمة طالما نحن نعيش في عصر العولمة فإن إستجابات الأفراد تتغير عبر الزمن وبشكل سريع ومستمر .

وكلمة الإدارة لا تعني هذه العملية خاصة بالمديرين فقط بل إنها تعني كل شخص يعتبر مديراً لعمل هو مسؤول عن التفكير فيه وتطويره وتحسينه وإتقانه من خلال معرفة دقائق تفاصيل العمل ، وبفعل التقدم السريع أصبح الإبداع المنظمي عملية مستمرة ومتجددة وسمة النجاح والتطوير ويمكن التفرد بها لتستمر المنظمة في البقاء .

وتأسيساً على ما تم ذكره جاء هذا البحث بثلاثة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث وتناول المبحث الثاني الجانب النظري من مفاهيم وأسس متغيرات البحث وتناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي وتحليل الإستبيان، وأخيراً جاءت الإستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكلة البحث :

تحدد مشكلة البحث بالأسئلة التالية :

1. هل تطبق إدارة كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة إدارة الجودة الشاملة؟
2. هل حققت إدارة كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة بُعد تطبيق الجودة الشاملة إبداعاً في الخدمة المقدمة للزبائن (الطالبات) ؟
3. هل هناك علاقة وأثر لمتغيرات الجودة الشاملة على متغيرات الإبداع المنظمي في المنظمة قيد البحث (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) ؟

ثانياً : أهمية البحث : تعد الجودة الشاملة من الإفرازات الحديثة الهامة لتطوير الفكر الإداري وتطبيقه في عينة البحث يعد ضرورة لأنه من خلالها يمكن التغلب على العديد من المشاكل التي تعترض العملية التعليمية ، ومن خلال العمل الجماعي الذي يشمل جميع مفاصل المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) والذي بدوره يؤدي الى التحسين المستمر لها وتعزيز قدرات الافراد العاملين بالتدريب وتحقيق الجودة العالية ومستوى عالٍ من الإبداع لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من الخدمة التعليمية .

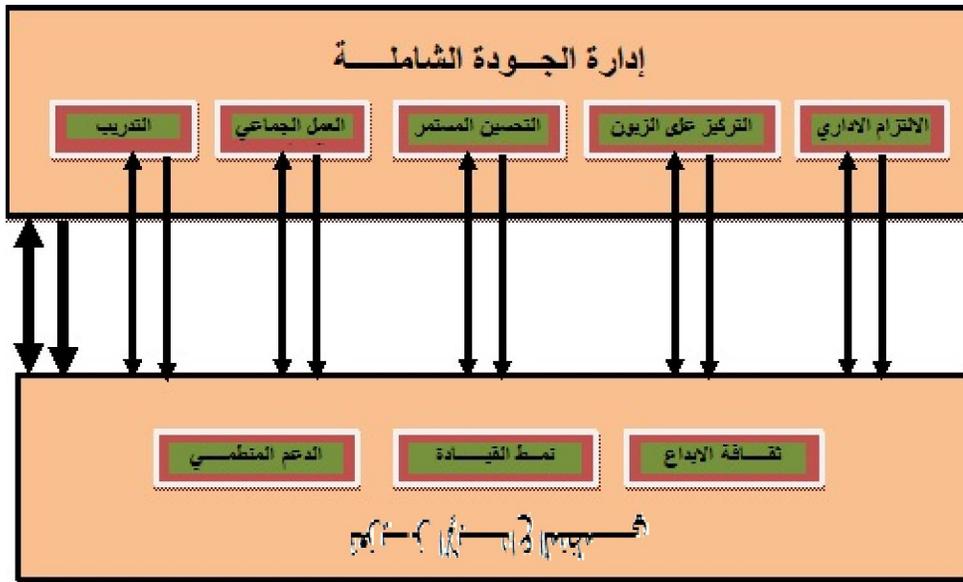
ثالثاً : أهداف البحث :

1. معرفة مدى تبني الإدارة العليا في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة للأساليب التي ترفع جودة الخدمة والإبداع المنظمي .

2. التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع المنظمي في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة .

3. الوقوف على اثر متغيرات ادارة الجودة الشاملة في متغيرات الابداع المنظمي في كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة.

رابعاً : أنموذج البحث :



↑↓ : يمثل علاقة الارتباط

↓ : يمثل الأثر

خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباط وأثر بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية :

1 : توجد علاقة ارتباط وأثر بين الإلتزام الإداري وتعزيز الإبداع المنظمي .

2 : توجد علاقة ارتباط وأثر بين التركيز على الزبون وتعزيز الإبداع المنظمي .

3 : توجد علاقة ارتباط وأثر بين التحسين المستمر وتعزيز الإبداع المنظمي .

4 : توجد علاقة ارتباط وأثر بين العمل الجماعي وتعزيز الإبداع المنظمي .

5 : توجد علاقة ارتباط وأثر بين التدريب وتعزيز الإبداع المنظمي .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

1. : مجتمع البحث : تم تطبيق البحث في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف / العراق .

2. : عينة البحث : تقتصر عينة البحث على عشرين مسؤول إداري في كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة وهم عميد الكلية ومعاون العميد للشؤون الإدارية ومعاون العميد للشؤون العلمية ورؤساء الأقسام العلمية وبعض مدراء الوحدات الإدارية .

والجداول أدناه تبين وصف لعينة البحث :

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل العلمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دكتوراه	10	50%
ماجستير	4	20%
دبلوم عال	1	5%
بكالوريوس	3	15%
دبلوم	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على إستمارة الإستبيان

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار

العمر	عدد التكرارات	النسبة المئوية
40-30	4	20%
50-41	8	40%
60-51	5	25%
61 فأكثر	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على إستمارة الإستبيان

3. : الحدود الزمانية : مدة كتابة البحث وجمع المعلومات للفترة 1 / 8 / 2011 م - 20 / 11 /

2011 م .

سابعاً : الأساليب الإحصائية :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS . 14 V).

1. : التكرار والنسب : لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها .
2. : الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى (شدة) الإجابات.
3. : الانحراف المعياري : يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
4. : معامل الاختلاف : لمعرفة تذبذب قيم الوسط الحسابي واختلافاتها عن الانحراف المعياري .
5. : معامل الارتباط البسيط : لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة
6. : اختبار (t) : لتحديد معنوية المتغيرات .
7. : اختبار (f) : لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .
8. : R2 : معامل التحديد لتوضيح ما تفسره المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة
9. : معامل Beta : لتحديد مقدار الزيادة التي تطرأ على أبعاد المتغير المعتمد أو التابع نتيجة الزيادة التي تحدث على أبعاد المتغير المستقل .

المبحث الثاني

الجانب النظري

مفاهيم وأسس متغيرات البحث

أولاً : مفاهيم و متغيرات إدارة الجودة الشاملة :

1 : تعريف الجودة الشاملة :

برنامج تغيير يهدف الى تحقيق التحسين المستمر للمنتج او الخدمة ويتطلب ذلك مشاركة جميع المستويات الادارية من اجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن وارضائهم وكسب ولائهم الدائم لتحقيق النمو والتطور للعاملين (Juran : 2000: 243) .

إنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء بإحتياجات الزبائن والعاملين (القرشي : 1999 : 20) ، وإدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية تركز على رضا الزبائن والمحافظة على ولائهم من خلال التحسين المستمر لخصائص المنتج (سلعة او خدمة) المقدمة لهم لتحقيق المكانة المتميزة للمنظمة (Brown : 2006 : 374) ، أما مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن بأمرها فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على إنها فلسفة قيادية تتطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاجات (سلع وخدمات وإجراءات وإتصالات).

وبالرغم من تعدد هذه التعاريف فإنها تشترك في إبراز أهم عناصر الجودة الشاملة (الخلف : 1997 : 122).

من كل ما تقدم يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها استراتيجية علمية نظامية مهيكلية تستخدم الوسائل الإدارية المتاحة وتكريسه التلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال ماتقدمه من منتوجات (سلع أو خدمات) .

2 : تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء بإحتياجات الزبائن والعاملين (القرشي : 1999 : 20) ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة وفهم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية ويكون التركيز على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين سواء كان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة ، ومنح للمعرفة متطلباته مو إحتياجاتهم ومن ثم تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح والمطلوب من خلال التحسين والتطوير المستمرين له التصل إلى أعلى مستويات الأداء والإتقان المنشود وإدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديد (السلمي:1990:22)

اذن يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة قيادية تتطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات) .

3 : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة مايلي (السلمي : 1990 : 40)

- 1 : زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
 - 2 : زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين .
 - 3 : زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة .
 - 4 : زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (إستثمار الفرص وتجنب المخاطر) .
 - 5 : ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
 - 6 : زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
 - 7 : زيادة الربحية وتحسين إقتصاديات المنظمة .
 - 4 : متغيرات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذا البحث :
- أ : الإلتزام الإداري : (الخلف : 1997 : 125)

إستيعاب المدراء المبادئ والمفاهيم الأساسية لفلسفة الجودة بما يحقق الإستفادة من مزاياها فضلاً عن المنافع التي تضيفها إلى عملهم ، الأمر الذي يتطلب تشكيل لجنة تضم المدراء التنفيذيين المهتمين بأمر الجودة التي يكون هدفها التخطيط الاستراتيجي لمهام الجودة مما يجعل الإلتزام الإدارة هذا بحاجة إلى نشاط فعلي وعملي ملموس وإستيعاب التطورات الجديدة كافة .

ب : التركيز على الزبون :الإهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بنظر الإعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية وعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر و دؤوب على تحقيق رضا الزبائن في الداخل وزبائن الخارج وهم المستفيدين من الخدمات والمنتجات،وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم و بذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة والإبداع .

ج : التحسين المستمر :مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع المنظمي باستمرار ،وإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف ،وذلك لأن الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ،كما إن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة ،لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ومستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير .

د : العمل الجماعي :قدرة المنظمة على تنمية قدرات العاملين وخلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم والتدريب والممارسة والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل .

وإن هناك عدة شروط يجب توفيرها بين جماعة العمل مثل التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل في الطموحات والآمال . (ملحم : 2006 : 76)

هـ : التدريب :إكساب المتدربين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار ، ويجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة ، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم ، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابلياتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب . (الطائي وآخرون : 2005 : 147)

ثانياً : مفاهيم ومتغيرات الإبداع المنظمي :

1 : تعريف الإبداع المنظمي :يعرف الإبداع إنه (خلق الأفكار الجديدة والملائمة وإستثمارها في سد وإشباع الحاجات) . وإنه (تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تم إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة ، وهذه الفكرة الجديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها) . (15 : 2005 : Tratt) ، بينما (أللوزي : 1999 : 110) عرّفه بأنه (تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات القائمة) . أما (Kotler : 2000 : 355) فقد بيّن

إن الإبداع يشير إلى (أية سلعة أو فكرة التي يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على إنها مفيدة وجديدة) ، أما (العزاوي : 2000 : 37) فقد عرّفه بالإستحداث الجديد الذي يخرج صاحبه عن دائرة المألوف ، ويتخذ أشكالاً مختلفة إعتياداً على الموضوع وعلى الظرف) . وعرّفه (Daft : 2001 : 357) بأنه (تبنى فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة) ، في حين عرّفته (العاني : 2002 : 24) بأنه (إيجاد حلولاً متعددة للمشكلة نفسها أو النظر للحالة نفسها بأوجه مختلفة) .

واستناداً الى ما تقدم يمكن القول أن الإبداع المنظمي هو (إيجاد أشياء جديدة (سلعة ، خدمة ، فكرة) تتميز بالندرة وتحقق منفعة إقتصادية أو إجتماعية حتى وإن كان ينظر لها من خارج المنظمة على إنها تقليد لأفكار أو منتج موجود في مكان آخر ، ويتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة لمواجهة المنظمات المنافسة في البيئة) .

2 : مصادر الإبداع المنظمي : تباينت الدراسات في عرض أفكارها عن المصادر المحتملة للإبداع ويرى (Amabile : 1998 : 79) يصدر الإبداع المنظمي من تفاعل ثلاثة عناصر هي (الخبرات الفكرية المعرفية) و (المهارات والتفكير الخلاق) و (الدوافع الداخلية والخارجية) .

ويرى (ملوك : 2002 : 149) مصادر الإبداع هي طبيعة المجتمع العلمي السائد في الدولة وخصائصها وهي (المنظمة نفسها) و (أصحاب المصلحة في المنظمة) و (زيان المنظمة) و (مستهلكو بضائعها) .

3 : أنواع الإبداع المنظمي :صنف البعض الإبداع المنظمي إلى إبداع فردي يتوصل إليه الفرد وإبداع جماعي يتم التوصل إليه من قبل مجموعة من الأفراد وإبداع منظمي يمكن أن يتحقق على مستوى المنظمة (مصطفى : 1998 : 28) . وهناك من صنف الإبداع المنظمي إلى نوعين إبداع إداري وهو نشاط مبتكر لتوجيه طاقات وقدرات المنظمة نحو تحقيق غاياتها وأهدافها ومن ثم تحديد رسالتها في المجتمع ، وإبداع تكنولوجي ويقصد به تقديم منتج على هيئة سلعة أو خدمة أو إيجاد عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة (Daft : 2001 : 370) .

واستناداً لما تقدم يمكن القول إن الإبداع متعدد الأنواع وإن الأفكار الإبداعية تنبثق بالأساس من المقدرّة الشخصية ورغبة الفرد بالإبداع المنظمي مع وجود المؤثرات الخارجية كمراكز البحث والتطوير .

4 : متغيرات الإبداع المنظمي المعتمدة في هذا البحث :

أ : ثقافة الإبداع : (Gibsonet&Donnelly : 2003 : 232)

إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها ترتكز على تلبية إحتياجات العاملين ومعاملتهم كموارد بشرية معرفية ورعايتهم والإهتمام بهم وتدريبهم وترسيخ معايير الأداء المتميز فيهم ، والمنظمات المبدعة تتميز بتركيزها على أداء العاملين والإهتمام بهم وإشعارهم بذلك وإنه لا يمكن الإستغناء عن جهودهم وإنهم جزء مهم في المنظمة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم عند أداء عمل مميز .

ب : نمط القيادة :مدى إيمان القيادة بالإبداع المنظمي كمنشاط لا يمكن الإستغناء عنه ، وإن الإسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقضي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والإستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه ، فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الإصصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاماً كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة ؟ وأين تكمن مواطن الخلل ؟ وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها، ونمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة يوصي بإتباعه لتشجيع الجماعة ليكون الإبداع أكثر سهولة حيث يقوم القائد بتحديد الإتجاهات ، بينما يسمح للأعضاء بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة ، وهناك صلة موجبة بين قدرة الجماعة على الابتكار ونمط القيادة القائم على المشاركة الذي ييسر عملية الإبداع . (كنج و أندرسوك : 2004 : 164)

ج : الدعم المنظمي :يتمثل بالتسهيلات المنظمية من تخصيصات مالية وموارد بشرية قادرة على تفعيل الإبداع المنظمي فيها ، ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا وإقتناعها بأهمية الإبداع ، فمن دون الإقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بهذه الأهمية فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه ، حيث تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات وإختبارات وتهيئة الموارد ثم التنفيذ الفعلي . (الطائي والعبادي : 2006 : 157) .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها إستمارات الإستبيان ، وقد تم إستخدام مقياس (Likert) الخماسي لهذا الغرض الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (أتفق تماماً) إلى أوطأ وزن له والذي أعطي (1) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا أتفق إطلاقاً) ، وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (4 ، 3 ، 2) لتمثل حقول الإجابة (أتفق ، محايد ، لا أتفق) على الترتيب . بعد ذلك تم عمل جداول التوزيع التكراري لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) و كل بُعد من أبعاد المتغير التابع أو المعتمد (الإبداع المنظمي) وذلك لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية بهدف التعرف على مدى الإنسجام في إستجابات أفراد عينة البحث ، كما أعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمييار لقياس وتقييم الدرجة تم الحصول عليها من خلال إستجابات أفراد العينة ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي ومعالجة بيانات متغيرات البحث المتمثلة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والتي هي (الإلتزام الإداري ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، العمل الجماعي ، التدريب) وأبعاد المتغير التابع أو المعتمد (الإبداع المنظمي)

والتي هي (ثقافة الإبداع ، نمط القيادة ، الدعم المنظمي) ، وتأسيساً على ما تقدم سيتم إعطاء الوصف التفصيلي لإستجابات أفراد العينة وكما يأتي :

أولاً : تحليل آراء وإستجابات أفراد عينة البحث ويضم :

1 : عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) :

أ : الإلتزام الإداري :تشير النتائج الواردة بالجدول (3) إن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) ملتزمة ومستوعبة المبادئ والمفاهيم الأساسية لهذه الفلسفة وتسعى دائماً الى التغيير المستمر فضلاً إن لديها قسم خاص بالجودة ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البُعد البالغ (3.88) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري قدره (0.88) ووزن منوي مقداره (78%) ، كما إن نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية الموزونة لجميع فقرات هذا البُعد الوسط الحسابي الفرضي (3) فإن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البُعد بنسب مئوية متفاوتة حيث فقرات بُعد الإلتزام الإداري (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) حققت الفقرة الرابعة تقدماً واضحاً بإتجاه اعتماد هذا البُعد وأخذت المرتبة الأولى بوزن منوي (94%) ، ثم الفقرة الثانية بالمرتبة الثانية بوزن منوي (80%) ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة الأولى بوزن منوي (76%) ، أما الفقرات الثالثة والخامسة جاءت بأوزان مئوية (74%) و (67%) على التوالي .

ب : التركيز على الزبون :يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (3) إن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تركز على الزبائن وتهتم بآراءهم ومقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل وتسعى إلى تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين الزبائن ، ومما يعزز ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البُعد البالغ (3.36) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري قدره (0.92) ووزن منوي مقداره (67%) ، وإن فقرات هذا البُعد (6,7,8,9,10) حققت تقدماً واضحاً بإتجاه اعتماد هذا البُعد التركيز على آراء الزبائن نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد الوسط الفرضي (3) ، من جانب آخر إن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البُعد بنسب مئوية متفاوتة حيث احتلت الفقرة التاسعة بالمرتبة الأولى بوزن منوي (74%) ثم الفقرة الثامنة بالمرتبة الثانية بوزن منوي (70%) جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثالثة بوزن منوي (66%) أما الفقرات المتبقية العاشرة والسادسة حيث كانت أوزانها المنوية (62%) و (64%) يحتلون المرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي .

ج : التحسين المستمر :تشير النتائج النهائية الواردة بالجدول (3) إلى إن إدارة المنظمة تبذل قصارى جهدها في تحقيق أهدافها من خلال تحسين عملياتها الإنتاجية لتتوائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومما يؤكد ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البُعد البالغ (3.99) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري قدره (0.73) ووزن منوي (80%) ،

ويتضح أيضاً من الجدول (3) إن فقرات هذا العنصر (15 ، 14 ، 13 ، 12 ، 11) حققت تقدماً واضحاً بإتجاه اعتماد هذا العنصر على مستوى إدارة المنظمة وإهتمامها بالعمليات الإنتاجية نتيجة لتجاوز الأوساط

الحسابية لجميع فقرات هذا البُعد الوسط الفرضي (3) ، من جانب آخر فإن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البُعد بنسب مئوية متفاوتة حيث جاءت الفقرة الثالثة عشر بالمرتبة الأولى ويوزن منوي (89%) ثم الفقرة الرابعة عشر بوزن منوي (83 %) وبالمرتبة الثالثة الفقرة الخامسة عشر بوزن منوي (79%) أما الفقتين المتبقية يأخذن نفس المرتبة وهي المرتبة الرابعة ويوزن منوي (74%) وعلى التوالي.

د : العمل الجماعي :

جدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والإحرفات المعيارية والأوزان المنوية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة

الشاملة) N = 20

الأيضاد	الفقرة	إجابات أفراد عينة الدراسة							المؤشرات الإحصائية	
		تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	الوزن المنوي	الانحراف المعياري
الالتزام الإداري	1	4	8	8	0	0	3.8	0.77	76%	
	2	2	16	2	0	0	4	0.46	80%	
	3	2	10	8	0	0	3.7	0.66	74%	
	4	14	6	0	0	0	4.7	0.47	94%	
	5	4	4	6	2	4	3.2	1.28	64%	
المعدل	5.2	8.8	4.8	0.8	2	3.88	0.522	78%		
التركيز على الزبون	6	2	4	8	6	0	3.1	0.97	62%	
	7	0	12	2	6	0	3.3	0.92	66%	
	8	2	10	4	4	0	3.5	0.95	70%	
	9	4	8	6	2	0	3.7	0.92	74%	
	10	0	10	4	6	0	3.2	0.89	64%	
المعدل	1.6	8.8	4.8	4.8	0	3.36	0.92	678%		
التحسين المستمر	11	2	10	8	0	0	3.7	0.66	74%	
	12	2	10	8	0	0	3.7	0.66	74%	
	13	11	7	2	0	0	4.45	0.69	89%	
	14	5	13	2	0	0	4.15	0.59	83%	
	15	7	9	0	4	0	3.95	1.10	79%	
المعدل	5.4	9.8	4	0.8	0	3.99	0.73	80%		
العمل الجماعي	16	7	8	4	1	0	4.05	0.89	81%	
	17	2	11	7	0	0	3.75	0.64	75%	
	18	5	9	6	0	0	3.95	0.76	79%	
	19	7	9	4	0	0	4.15	0.75	83%	
	20	7	11	2	0	0	4.25	0.64	85%	
المعدل	5.6	9.6	4.6	0.2	0	4.03	0.726	81%		
التدريب	21	12	6	2	0	0	4.5	0.69	90%	
	22	10	6	2	2	0	4.2	1.01	84%	
	23	11	7	2	0	0	4.45	0.69	89%	
	24	9	7	4	0	0	4.25	0.79	85%	
	25	10	1	6	2	1	3.85	1.31	77%	
المعدل	10.4	5.4	3.2	0.8	0.2	4.25	0.888	85%		

المصدر : معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (3) أن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تهتم بالعمل الجماعي من خلال توفير التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت للعاملين وتشجع البحث عن كل ما هو جديد وملائم وزج أكبر عدد ممكن من العاملين في نورات تخصصية تتلاءم وطبيعة عملهم مما يعزز ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد البالغ (4.03) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.26) ووزن منوي (81%) ، إضافة الى فقرات هذا البعد (20 ، 19 ، 18 ، 17 ، 16) حققت تقدماً واضحاً بإتجاه اعتماد هذا العنصر على مستوى إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) ، نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية لجميع فقراته للوسط الفرضي (3) ، وأن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البعد بنسب مئوية متفاوتة فقد احتلت الفقرة العشرون المرتبة الأولى بوزن منوي (85%) ثم الفقرة التاسعة عشر بوزن منوي (83%) بالمرتبة الثانية ، وفي المرتبة الثالثة الفقرة السادسة عشر (81%) ، أما الفقرات المتبقية وهي الثامنة عشر والسابعة عشر بأوزان مئوية (79% ، 75%) بالمرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي .

هـ : التدريب :تبين من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (3) بأن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) حريصة يوماً على تدريب العاملين وإشراكهم بدورات تتلائم مع تخصصاتهم مما يؤكد ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد البالغ (4.25) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.522) ووزن منوي (85%) ، إن فقرات هذا البعد (25 ، 24 ، 23 ، 22 ، 21) حققت تقدماً واضحاً بإتجاه اعتماد هذا البعد على مستوى إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية الموزونة لجميع فقرات هذا البعد الوسط الفرضي البالغ (3) ، وإن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البعد بنسب مئوية متفاوتة حيث احتلت الفقرة الواحد والعشرون المرتبة الأولى بوزن منوي (90%) ، ثم الفقرة الثالثة والعشرون بالمرتبة الثانية بوزن منوي (89%) ، وبالمرتبة الثالثة الفقرة الرابعة والعشرون ووزن منوي (85%) ، أما الفقرات المتبقية بحسب التسلسل لإجابات أفراد العينة هي الفقرة الثانية والعشرون والفقرة الخامسة والعشرون وبأوزان مئوية (84%) و (77%) بالمرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي .

وبعد الإنتهاء من وصف إستجابات أفراد عينة البحث على مستوى أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والتي هي (الإلتزام الإداري ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، العمل الجماعي ، التدريب) لا بد من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد المذكورة بهدف الوقوف على أولويات إهتمام إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأفراد العينة وكما يوضحه الجدول (4) أدناه .

جدول (4) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

ت	أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	الترتيب النسبي
1	الالتزام الإداري	3.88	0.88	%22.680	%78	الرابع
2	التركيز على الزبون	3.36	0.926	%27.560	%67	الخامس
3	التحسين المستمر	3.99	0.73	%18.299	%80	الثالث
4	العمل الجماعي	4.03	0.726	%18.015	%81	الثاني
5	التدريب	4.25	0.522	%12.282	%85	الأول
	الجودة الشاملة	3.89	0.83		%78	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ونستدل من جدول (4) أعلاه ما يلي :

أ : احتل بُعد التركيز على الزبون المرتبة الخامسة بالنسبة للأبعاد الأخرى من وجهة نظر إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) وأفراد العينة، حيث جاء بمعامل إختلاف (27.560%) وهذا بحد ذاته يشكل حالة قصور معينة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تجاه هذا البعد مما يستوجب زيادة الإهتمام بالزبون من خلال الإهتمام بأرائه ومقترحاته وأخذها بنظر الإعتبار وخاصة التي تطور العمل وتسعى الى تنمية العلاقات فيما بينها وبين زبائنها .

ب : في حين احتل بُعد الإلتزام الإداري المرتبة الرابعة من وجهة نظر إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) حيث جاء بمعامل إختلاف (22.680%) وهذا بحد ذاته يشكل حالة ضعف معينة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تجاه هذا البعد بالرغم من إن لديها قسم خاص بالجودة .

ج : يأخذ بُعد التحسين المستمر المرتبة الثالثة من بين الأبعاد الأخرى بمعامل إختلاف (18.299%) مما يعني ذلك أن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تسعى الى التحسين المستمر من خلال إثارتها للقدرات الإبداعية الموجودة وإستخدامها لنظم وأساليب حديثة لتحسين إنتاجها .

د : أما بُعد العمل الجماعي فقد احتل المرتبة الثانية بالنسبة لباقي الأبعاد بمعامل إختلاف (18.015%) مما يعني ذلك إدراك إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) بأهمية العاملين وتكوين العلاقات والتعاون فيما بينهم وتحفيزهم بالمكافآت المادية والمعنوية وخاصة المتميزين منهم ، وتحافظ على مكانتهم الإجتماعية والوظيفية .

هـ : واخيراً جاء بُعد التدريب بالمرتبة الاولى بمعامل إختلاف (12.282%) وهذا يشكل حالة إيجابية من قبل إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) بإهتمامهم المتزايد بتدريب العاملين وإشراكهم بدورات تخصصية .

مما سبق يتضح إن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) كان بمستوى (3.89) من المقياس ذو الدرجات الخمس ، أي بوزن منوي (78%) ، وعلى

الرغم من تجاوز الوسط الحسابي لهذا المتغير الوسط الفرضي البالغ (3) بقليل إلا إنه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى إهتمام أكثر من قبل الوحدات الإدارية في المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) .

2 : عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) :
يشير الجدول (5) أدناه الى الوصف العام لإستجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (تعزيز الابداع المنظمي) حيث تضمن الأوساط الحسابية الموزونة والإنحرافات المعيارية والأوزان المئوية ، والآتي الوصف التفصيلي لكل بعد من أبعاد المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) :

أ : ثقافة الإبداع :تشير النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (5) بأن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تطلع العاملين لديها على الأنظمة والتعليمات المعتمدة في سيرها وتشعر العاملين بوجود قيم إيجابية مشتركة معهم وتحرص دوماً على تماثل قيمها وأعرافها مع قيم وأعراف العاملين فيها ، ومما يعزز ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد والبالغ (3.84) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبإنحراف معياري (0.928) ووزن مئوي (77%) .

ويتضح أيضاً أن فقرات ثقافة الإبداع المنظمي (1,2,3,4,5) حققت تقدماً واضحاً بإتجاه شيوع إستخدام هذا البعد على مستوى إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية الموزونة لجميع فقرات هذا البعد الوسط الفرضي البالغ (3) ، وتبين بأن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البعد بنسب مئوية متفاوتة حيث احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بوزن مئوي (86%) ثم الفقرة الرابعة بالمرتبة الثانية بوزن مئوي (80%) وبالمرتبة الثالثة الفقرة الثانية بوزن مئوي (76%)، أما باقي الفقرات بحسب التسلسل لإجابات أفراد العينة هي الفقرة الأولى والفقرة الثالثة وبأوزان مئوية (75%) و(67%) بالمرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي .

ب : نمط القيادة :تشير النتائج النهائية الواردة بالجدول (5) إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تهتم بالنمط القيادي المتبع وتسعى دوماً لحل الصراعات الناشئة بين العاملين مما يؤكد ذلك إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد والبالغ (3.76) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبإنحراف معياري قدره (0.966) ووزن مئوي (75%) ، ومن خلال الجدول (5) يتبين إن فقرات بُعد نمط القيادة (6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10) قد حققت تقدماً واضحاً بإتجاه شيوع إستخدام هذا البعد على مستوى إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية الموزونة لجميع فقرات هذا البعد الوسط الفرضي (3) ، وإن أفراد العينة متفقين حول فقرات هذا البعد بنسب مئوية متفاوتة إذ احتلت الفقرة السابعة المرتبة الأولى بوزن مئوي (83%) ثم الفقرة التاسعة بالمرتبة الثانية وبوزن مئوي (79%) أما بالمرتبة الثالثة فقد كانت الفقرة العاشرة بوزن مئوي (74%) أما الفقرات المتبقية بحسب

التسلسل لإجابات أفراد العينة هي الفقرة السادسة والثامنة بأوزان مئوية (68%) و (72%) بالمرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي .

ج : الدعم المنظمي : أظهرت النتائج النهائية الواردة بالجدول (5) بأن إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تهتم بالدعم المنظمي للإبداع والمبدعين وتحترم قدرات العاملين الإبداعية مع منح الحرية والاستقلالية للعاملين للبحث والتطوير في مجال تخصصهم، ويؤكد ذلك أن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد البالغ (3.68) قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) وبإنحراف معياري مقداره (0.99) ووزن مؤوي (74%) .

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول (5) بأن فقرات هذا البعد (11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15) قد حققت تقدماً واضحاً باتجاه شيوع استخدام هذا البعد على مستوى إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) نتيجة لتجاوز الأوساط الحسابية الموزونة لجميع فقرات هذا البعد الوسط الفرضي البالغ (3) ، ويتضح بأن أفراد العينة متفقين حول فقرات بُعد الدعم المنظمي بنسب مئوية متفاوتة ، فقد احتلت الفقرة الخامسة عشر المرتبة الأولى بوزن مؤوي (7) ثم الفقرة الثالثة عشر بالمرتبة الثانية بوزن مؤوي (78%) واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة الثانية عشر بوزن مؤوي (73%) أما الفقرات المتبقية الرابعة عشر والحادية عشر بأوزان مئوية (71%) و (67%) بالمرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة على التوالي . جدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والإنحرافات المعيارية والأوزان المئوية لأبعاد المتغير التابع (الإبداع المنظمي) N = 20

الإعداد	الفقرات	إجابات أفراد عينة الدراسة						المؤشرات الإحصائية	
		تسلسل الإجابات	المرتبة	الوزن	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي		
ثقافة الإبداع	1	3	12	2	3	0	3.75	0.91	75%
	2	5	8	5	2	0	3.8	0.95	76%
	3	2	9	3	6	0	3.35	1.04	67%
	4	6	10	2	2	0	4	0.92	80%
	5	12	4	2	2	0	4.3	1.03	86%
نمط القيادة	المعدل	5.6	8.6	2.8	3	0	3.88	0.96	77%
	6	3	6	11	0	0	3.6	0.75	72%
	7	7	10	2	1	0	4.15	0.81	83%
	8	5	2	10	2	0	3.4	1.14	68%
	9	6	7	7	0	0	3.95	0.83	79%
الدعم المنظمي	10	5	8	4	2	0	3.7	1.13	74%
	المعدل	5.2	6.6	6.8	1	0.2	3.76	0.92	75%
	11	4	5	5	6	0	3.35	1.14	67%
	12	6	7	1	6	0	3.65	1.23	73%
	13	4	10	6	0	0	3.9	0.72	78%
	14	4	5	9	2	0	3.55	0.95	71%
المعدل	5	6.8	5	4	2	3.95	0.99	79%	
15	7	7	4	4	0	3.95	0.99	79%	
المعدل	5	6.8	5	3.2	0	3.68	0.99	74%	

المصدر: من أعداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الإلكتروني

وبعد الانتهاء من وصف إستجابات أفراد عينة البحث على مستوى أبعاد المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) والتي هي (ثقافة الإبداع ، نمط القيادة ، الدعم المنظمي) لا بد من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد المذكورة بهدف الوقوف على أولويات إهتمام إدارة وبعد الإنتهاء من وصف إستجابات أفراد عينة البحث على مستوى أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وتأتي هي (الإلتزام الإداري ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، العمل الجماعي ، التدريب) لا بد من تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المذكورة بهدف الوقوف على أولويات إهتمام إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأفراد العينة وكما يوضحه الجدول (6) أدناه .

جدول (6) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي)

ت	أبعاد المتغير التابع الإبداع المنظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	الترتيب
1	ثقافة الإبداع	3.84	0.928	%24.166	%77	الأول
2	نمط القيادة	3.76	0.966	%25.691	%75	الثاني
3	الدعم المنظمي	3.68	0.999	%27.141	%74	الثالث
	تعزيز الإبداع المنظمي	3.76	0.95	%75.3		

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

ونستدل من جدول (6) أعلاه ما يلي :

أ : إحتل بُعد ثقافة الإبداع المنظمي المرتبة الثانية بالنسبة لباقي الأبعاد بمعامل إختلاف (%25.691) مما يدل على إن هناك إهتمام ضعيف الى حد ما بتبني ثقافة الإبداع المنظمي مما يتطلب من إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) الإهتمام بإطلاع العاملين لديها على الأنظمة المعتمدة وتشعرهم بوجود قيم إيجابية مشتركة بينهم .

ب : جاء بُعد نمط القيادة بالمرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد بمعامل إختلاف (%24.166) مما يعني وجود ممارسة جيدة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) و÷هتمامها بإسلوب توليد الأفكار لدى العاملين وتسعى لحل الصراعات الناشئة بين العاملين ودعم العمل الإبداعي والمبدعين من خلال إشراك العاملين بعمليات إتخاذ القرار مع توفير المناخ الملائم للتعبير عن آراءهم بصدق .

ج : إحتل بُعد الدعم المنظمي المرتبة الثالثة بالنسبة للأبعاد الأخرى بمعامل إختلاف (%27.141) وهذا يشكل حالة قصور معينة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) تجاه هذا البُعد مما يستوجب زيادة الإهتمام بتوظيف أفراد مبدعين وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتفعيل العملية الإبداعية مع منح حرية وإستقلالية أكثر للمبدعين للبحث والتطوير في مجال تخصصهم وتوفير جهة متخصصة لرعاية العمل الإبداعي في المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) .

مما سبق يتضح إن المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) في إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) كان بمستوى (3.76) من المقياس ذو الدرجات الخمس ، أي بوزن منوي (75.3%) ، وعلى الرغم من تجاوز الوسط الحسابي لهذا المتغير الوسط الفرضي البالغ (3) بقليل إلا إنه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج إلى إهتمام أكثر من قبل الوحدات الإدارية في المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) .

ثانياً : إختبار فرضيات البحث : تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعلاقات الارتباط والأثر بين أبعاد المتغير المستقل كل على حدة والمتغير التابع ككل والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وتم إستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الإنحدار لهذا الغرض ، ومن جانب آخر طبق المؤشرات الاحصائية ، معامل التفسير (R^2) لقياس نسبة ما تفسره أبعاد المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع ، أما المؤشر الآخر هو المعامل المعياري للإنحدار (Beta) لتحديد مقدار الزيادة التي تطرأ على المتغير التابع نتيجة للزيادة التي تطرأ على المتغيرات المستقل ، ومن أجل إعطاء قرار علمي دقيق بشأن قبول الفرضية من عدم قبولها تم إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وكما يلي :

- 1 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى : يتم إختبار علاقة الارتباط والأثر بين البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :
- : فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .
- : فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

جدول (7) نتائج تحليل علاقة الارتباط والأثر بين البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) والمتغير

التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) $N = 20$

البعد	الإرتباط	t المحسوبة	t الجدولة	f المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
الإلتزام الإداري	0,77	4,99	1,729	25,37	4,41	0,59	0,04	0.765

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

- قياس علاقة الإرتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (7) أعلاه وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بينهما (0,77) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الإرتباط البالغة (4,99) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

– قياس الأثر : لقياس أثر البعد الأول من المتغير المستقل (الإلتزام الإداري) في المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (25,37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41) ، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,59$) ، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (59%) من الإختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للإنحدار Beta البالغة (0.765) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري بمقدار وحدة واحدة من الإنحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الإبداع المنظمي بنسبة (76.5%) من وحدة إنحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل فرضية الوجود (H_1) .

2 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية :

يتم إختبار علاقة الإرتباط والأثر بين البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :

– فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

– فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

جدول (8) نتائج تحليل علاقة الإرتباط والأثر بين البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) $N = 20$

البيعد	الإرتباط	t المحسوبة	t الجدولة	f المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
التركيز على الزبون	0,36	1,62	1,729	2,63	4,41	0,63	0,122	0.357

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

– قياس علاقة الإرتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (8) أعلاه وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بينهما (0,36) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الإرتباط البالغة (1,62) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

– قياس الأثر : لقياس أثر البعد الثاني من المتغير المستقل (التركيز على الزبون) في المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (2,63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41) ، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,59$) ، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (63%) من الإختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للإنحدار Beta البالغة (0.357) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري بمقدار وحدة واحدة من الإنحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الإبداع المنظمي بنسبة (35.7%) من وحدة إنحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية الوجود (H_1) وتقبل فرضية العدم (H_0) .

3 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة :

يتم إختبار علاقة الارتباط والأثر بين البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :

— : فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

— : فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

جدول (9) نتائج تحليل علاقة الارتباط والأثر بين البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) N = 20

البُعد	الارتباط	t المحسوبة	t الجدولة	F المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
التحسين المستمر	0,80	5,59	1,729	31,205	4,41	0,64	0,002	0.796

المصدر : معاد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الإلكتروني

— قياس علاقة الارتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (9) أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية

ذات دلالة إحصائية بين البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع ككل

(تعزيز الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,80) ، إن ما يدعم ذلك قيمة

(t) المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (5,59) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

— قياس الأثر : لقياس أثر البُعد الثالث من المتغير المستقل (التحسين المستمر) في المتغير التابع (تعزيز

الإبداع المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (31,205) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41)

، وكانت قيمة معامل التحديد (R2=0.64) ، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما

مقداره (64%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للإندثار Beta البالغة (0.796) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري

بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الإبداع المنظمي بنسبة (79.6%) من

وحدة إنحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية العدم (H0) وتقبل فرضية الوجود (H1) .

4 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة :

يتم إختبار علاقة الارتباط والأثر بين البُعد الرابع من المتغير المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع ككل

(تعزيز الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :

— : فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البُعد الرابع من المتغير المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

— : فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البُعد الرابع من المتغير

المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع ككل (تعزيز الإبداع المنظمي) .

جدول (10) نتائج تحليل علاقة الارتباط والأثر بين البعد الرابع من المتغير المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع

ككل (تعزير الإبداع المنظمي) $N = 20$

البُعد	الارتباط	t المحسوبة	t الجدولة	f المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
العمل الجماعي	0,83	6,285	1,729	39,495	4,41	0,69	0,000	0.829

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

– قياس علاقة الارتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (10) أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية

ذات دلالة إحصائية بين البعد الرابع من المتغير المستقل (العمل الجماعي) والمتغير التابع ككل (تعزير

الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,83) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (t)

المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (6,285) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

– قياس الأثر : لقياس أثر البعد الرابع من المتغير المستقل (العمل الجماعي) في المتغير التابع (تعزير الإبداع

المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (39,495) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41) ،

وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,69$) ، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما

مقداره (69%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للانحدار Beta البالغة (0.829) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري

بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزير الإبداع المنظمي بنسبة (82.9%) من

وحدة إنحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل فرضية الوجود (H_1) .

5 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة : يتم إختبار علاقة الارتباط والأثر بين البعد الخامس من

المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع ككل (تعزير الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :

– : فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس من المتغير

المستقل (التدريب) والمتغير التابع ككل (تعزير الإبداع المنظمي) .

– : فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس من المتغير

المستقل (التدريب) والمتغير التابع ككل (تعزير الإبداع المنظمي) .

جدول (11) نتائج تحليل علاقة الارتباط والأثر بين البعد الخامس من المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع ككل

(تعزير الإبداع المنظمي) $N = 20$

البُعد	الارتباط	t المحسوبة	t الجدولة	f المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
التدريب	0,80	5,817	1,729	33,842	4,41	0,66	0,001	0.808

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

– قياس علاقة الارتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (11) أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية

ذات دلالة إحصائية بين البعد الخامس من المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع ككل (تعزير

الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,80) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (t)

المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (5,817) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

– قياس الأثر : لقياس أثر البعد الخامس من المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (33,842) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41) ، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,66$) ، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (66%) من الإختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للانحدار Beta البالغة (0.808) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري بمقدار وحدة واحدة من الإنحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الإبداع المنظمي بنسبة (80.8%) من وحدة إنحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل فرضية الوجود (H_1) .
وتأسيساً على ما تقدم وبعد الانتهاء من إثبات صحة فرضيات الوجود (H_1) الخاصة بالفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية فيما عدا الفرضية الثانية قبول فرضية العدم (H_0) ورفض فرضية الوجود (H_1) لا بد من إختبار وتحليل الفرضية الرئيسية وكما يلي :

6 : إختبار وتحليل الفرضية الفرعية السادسة : يتم إختبار علاقة الإرتباط والأثر بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) وفقاً للفرضيتين التاليتين :

– فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) .

– فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة إرتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) .

جدول (12) نتائج تحليل علاقة الإرتباط والأثر بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) $N = 20$

المتغير المستقل	الإرتباط	t المحسوبة	t الجدولة	F المحسوبة	f الجدولة	R2	المعنوية	Beta
إدارة الجودة الشاملة	0,71	4,86	1,729	26,46	4,41	0,64	0,033	0.711

المصدر: معداد الباحثين حسب مخرجات الحاسب الالكترونية

– قياس علاقة الإرتباط : يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (12) أعلاه وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) ، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بينهما (0,71) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الإرتباط بين المتغيرين البالغة (4,86) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,729) .

– قياس الأثر : لقياس أثر البعد الخامس من المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) بلغت قيمة (f) المحسوبة (26,46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,41) . وكانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,64$) ، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (64%) من الإختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

ومن خلال قيمة المعامل المعياري للانحدار Beta البالغة (0.711) يتضح بأن زيادة بُعد الإلتزام الإداري بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة تعزيز الابداع المنظمي بنسبة (71.1%) من وحدة انحراف معياري واحد ، وبناءً على ذلك ترفض فرضية العدم (H0) وتقبل فرضية الوجود (H1) .

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات :

1 : إن بيئة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) ذات مستوى علمي جيد بسبب إناطة مسؤوليات المناصب الإدارية المهمة لحاملي المؤهلات العالية (دكتوراه ، ماجستير) سعياً منها للإرتقاء بعملية الإبداع .

2 : تحتاج عناصر ادارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة إلى إهتمام أكثر بالرغم من نتائج التحليل الإحصائي لتلك العناصر أكدت على تحقيقها تقدماً ملحوظاً على الوسط الفرضي البالغ (3) بقليل إلا إنها لا زالت دون مستوى الطموح .

3 : إن آراء عينة البحث تباينت حول ترتيب الأهمية النسبية لعناصر ادارة الجودة الشاملة إذ كان ترتيب العناصر على النحو الآتي (العمل الجماعي ، التحسين المستمر ، الإلتزام الإداري ، التدريب ، التركيز على الزبون) .

4 : يوضح التحليل الاحصائي باستخدام معامل الإرتباط ومعامل الانحدار إن هناك علاقة إرتباطاتأثير ذو دلالة معنوية بين أغلب أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الإبداع المنظمي .

5 : أكد التحليل الإحصائي ان هناك علاقة ضعيفة بين التركيز على الزبون والإبداع المظمي فضلاً عن عدم وجود أثر للتركيز على الزبون على الإبداع المنظمي .

6 : أكد التحليل الاحصائي على إن أعلى قوة تأثيرية كانت بين التدريب والدعم المنظمي بمعامل تفسير (0.70) والمعامل المعياري للانحدار (0.853) ، وإن أقل قوة تأثيرية كانت بين التركيز على الزبون والإبداع المنظمي بمعامل تفسير (0.13) والمعامل المعياري للانحدار (0.357) .

ثانياً : التوصيات :

1 : حث إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) على الإهتمام المتزايد بالتركيز على الزبون ، تنمية الابداع المنظمي لدى العاملين ، وتوفير الدعم المنظمي للمبدعين .

2 : وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للمنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه .

3 : تزويد عمادة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) بأفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة يمكن إستقطابهم من داخل أو خارج المنظمة .

4 : مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير والإبداع والأخذ بأرائهم .

- 5 : السماح للعاملين بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة ، وإتاحة الفرص لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار الإبداعية .
- 6 : على إدارة المنظمة المبحوثة (كلية التربية للبنات بجامعة الكوفة) بذل الجهود لتنفيذ برامج التدريب وإشراك جميع العاملين وفي مختلف المستويات في دورات تخصصية تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يقومون بها .
- 7 : ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أو إدخال العاملين في دورات تخصصية إدارية لزيادة معرفتهم بالأساليب القيادية والإدارية .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

- 1 : الخلف ، عبدالله بن موسى .. ثلوثا لتمييز وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ... مجلة الإدارة العامة ... المجلد السابع والثلاثون .. العدد الأول .. معهد الإدارة العامة .. الرياض ... المماعة العربية السعودية 199
- 2 : السلمي، علي إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9000..... دار غريب للطباعة والنشر..... القاهرة مصر 1990 م .
- 3 : الطائي ، رعد عبد الله و قداه ، عيسى ... إدارة الجودة الشاملة ... دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 م .
- 4 : الطائي ، يوسف حجيم سلطان و العبادي ، محمد فوزي دباس و العبادي ، هاشم فوزي دباس إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006 م .
- 5 : الطائي ، يوسف حجيم سلطان و العبادي ، هاشم فوزي دباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005 م .
- 6 : العاني ، أريج سعيد خليل المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع المنظمي والأداء المنظمي دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة) رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد العراق 2002 م .
- 7 : العزاوي ، بشرى هاشم سياسة تحفيز الموارد البشرية العامة وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركتين العاميتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد العراق 2000 م .
- 8 : المغربي كامل محمد السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم الطبعة الثانية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن 1995 م .

- 9 : القرشي ، حسين.....أسرارالنجاحفيتحقيقالجودةالإداريةالشاملة دارحافظللنشر والتوزيع, جدة..... المملكة العربية السعودية 1999 م.
- 10 : الملوك ، جلال سعد أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل أطروحة دكتوراه (غير منشورة) مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل العراق 2002 م .
- 11 : اللوزي ، موسى التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم دار وائل للنشر عمان الأردن 1999 م .
- 12 : عريقات ، حمد يوسف وآخرون قضايا إدارية معاصرة الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع..... عمان الاردن 2011 م .
- 13 : كنج ، نيجل و أندرسوك إدارة وأنشطة الابتكار والتغيير تعريب د. محمود حسن حسين دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية 2004 م .
- 14 : مصطفى ، شعيب إبراهيم أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل العراق 1998 م .
- 15 : ملحم ، يحيى التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية إريد الأردن 2006 م .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1 : Amabile , Trees am. Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal , Vol 39 No 5 1996 .
- 2 : Brown D. R. R. Harvey D..... An External Approach to Organizational Development Person Prentice Hall New jersey U.S.A. 2006 .
- 3 : Daft, R.L, (2001), Organization Theory Design 7th Ed. South Western Ohio U.S.A. 2001 .
- 4 : Gibson .J &.J. Lvanevich,J.Donnely Organizations Behavior Structure,Processes Mc. Graw Hill. Irwin Cky M th. ed. University of Kentul 2003 .
- 5 : Juran J. M. How to Think About Quality Singapore Mc. Graw Hill. International Edition 2000 .
- 6 : Jones, G. R. Organizational Theory Texts & Cases New York Addison Wesley Publishing Com. Inc. 1995.
- 7 : Kotler, P. Marketing Management Prentice Hall. New Jersey..... U.S.A. 2000 .
- 8 : Tratt p. Innovation Management and New Product Development Harlow prentice Hall. 2005 .