

توظيف أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين مدخلاً لتطوير نموذج المنظمات الذكية

دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت(*)

الباحث: محمد أحمد إبراهيم سليمان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

mohammed3051988@gmail.com

أ.م.د. رغد محمد يحيى

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

raghadkharoofa@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.20>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/٢٩ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/١١ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور السلوك الإبداعي في تطوير المنظمة الذكية (جامعة تكريت) ومدى تبني تلك الجامعة لمفهوم السلوك الإبداعي للعاملين وقياس مدى تأثير ارتباط السلوك الإبداعي للعاملين على المنظمة الذكية، وتكمن مشكلة البحث في ما مدى اهتمام الجامعة بالبحوث بالسلوك الإبداعي للعاملين فيها ومدى اهتمام الجامعة بالبحوث بأبعاد المنظمة الذكية (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، البراعة). وقد تم اختيار عينة البحث البالغ حجمها (253) تدريسياً في الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت). كما استخدم الباحثان أساليب إحصائية منها المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل السلوك الإبداعي للعاملين والمتغير المعتمد المنظمة الذكية، كما توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين ومن ثم القيام على بذل الجهود الممكنة من أجل تفعيل الأبعاد المنبثقة منه وهي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، المخاطرة وروح المجازفة)، كونه يعد من أهم الجوانب الأساسية التي تضمن الاستمرارية والاستقرار والنمو في الأعمال.

الكلمات المفتاحية: السلوك الإبداعي للعاملين، المنظمة الذكية، الهيئات التدريسية في جامعة تكريت.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ٣٤٣-٣٦٤

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

Employing the Dimensions of Creative Behaviour of Employees as

Approach to developing the model of Smart Organization

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders and teaching staff at Tikrit University

Abstract

The research aims to show the role of creative behavior in the development of the smart organization (Tikrit University) and the extent to which that university adopts the concept of creative behavior of workers and measure the extent to which the impact and association of creative behavior of workers on the smart organization, and the research problem lies in the extent of the university's interest in the creative behavior of its employees and the extent of the university's interest in the dimensions of the smart organization (adaptation, sustainability, formation and understanding of the environment, dexterity). The research sample of (253) was selected as a teacher at the university (University of Tikrit). The researchers also used statistical methods, including the descriptive approach in analyzing data and extracting results using the statistical program SPSS V26, and the researchers reached a set of results, the most important of which is that there is a correlation and a statistically significant effect between the independent variable creative behavior of workers and the dependent variable Smart Organization, and the researchers also reached a set of recommendations, the most important of which was the need to enhance the creative behavior of workers and then make possible efforts to activate the dimensions emanating from it, namely (fluency, originality, flexibility, sense of the problem, risk and risk spirit), as it is considered one of the most important basic aspects that ensure continuity, stability and growth in the business.

Key words: creative behavior of employees, smart organization, teaching staff at Tikrit University.

المقدمة:

يعد السلوك الإبداعي من العمليات الأساسية والحيوية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل وجود الكثير من الظروف المتغيرة والمعقدة التي بدورها تفرض على هذه المنظمات تحديات وتبعات كبيرة، ولعل السلوك الإبداعي يعد من الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة من خلال مواكبة التغيير البيئي وتحسين وتطوير المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الربحية، ولكون الإبداع صفة من الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في وقتنا الحالي، فإن هذا دفع البعض للإشارة إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تهيئ للعاملين لديها جميع المقومات والوسائل التي من خلالها تتحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج إيجابية على المنظمة. ولذلك يعد توظيف أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات على درجة عالية من الأهمية، من حيث إسهاماته في التنمية التطوير لهذه المنظمات، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون توافر السلوك الإبداعي للعاملين، فهو المحفز الذي يسهل العمل لقبول المسؤوليات وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة وتفعيل الاتصال المفتوح بين أعضاء المنظمة والحد من الصراعات داخلها، وتعمل على تسهيل عمل الإدارة وتسهيل فرص مواجهة المخاطر والأزمات وتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة. ومع تعدد الجامعات المحلية سواء الحكومية أو الخاصة والتي أصبحت تشهد منافسة وتسعى كل منها نحو التميز والإبداع، وهي ليست المهمة اليسيرة، إذ تحتاج إلى تكاتف جهود جميع العاملين داخل الجامعة، من أجل البقاء ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة لأداء الجامعة وضمان القدرة على مواجهة الظروف والمتغيرات المحيطة بظروف العمل، وإن السبب لاختيار متغيري البحث هي قلة الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين والتوصل إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد المنظمات المبحوثة في تطوير عملها، ويتضمن البحث الحالي على خمسة محاور، إذ شمل المحور الأول على الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن الجانب المفاهيمي للسلوك الإبداعي، أما المحور الثالث فقد تضمن الجانب المفاهيمي للمنظمة الذكية، فيما تضمن المحور الرابع الجانب العملي للبحث، وأخيراً تضمن المحور الخامس أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث الحالي.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

في ضوء التحديات التي تواجه قطاع التعليم في العراق وللمواكبة مع التغيرات المتسارعة على المستوى الإقليمي والمحلي، أصبح إلزاماً على المنظمات التعليمية التحول والارتقاء بمستوى العملية التعليمية عن طريق الأفعال والسلوكيات التي يؤديها الأفراد ضمن المنظمة والمرتبطة بتقديم خدماتها، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد في استكشاف الفرص واستثمارها، مما ينعكس على قدرة هذه المنظمات على التفوق في الأداء والكفاءة العالية، ولا يجري ذلك إلا إذا تمكنت المنظمات من تحقيق السلوك الإبداعي والتميز به عن باقي المنظمات الأخرى وتكون قادرة على استثماره واستدامته بشكل يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال. كما عرّف أيضاً بأن المورد البشري هو العنصر الأهم الذي تنمو وتتطور به المنظمات الخدمية، فهو المصدر الأساسي من مصادر المنظمات الذكية لقدرته على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن نجاح المنظمة يرتبط

بتطوير المورد البشري من خلال انماط وسلوكيات معينة من أهم هذه السلوكيات هو السلوك الإبداعي، ويتم تحديد مشكلة البحث من خلال ملاحظة أن العاملين وحتى الإدارات في العديد من المنظمات الرسمية لازالوا يمارسون الطرق والأساليب التقليدية والروتينية والتي تتخللها البيروقراطية في تقديم الخدمات، ومن خلال ذلك نقوم بالبحث الحالي الذي يبين العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد المنظمة الذكية (جامعة تكريت).

استناداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بالتساؤلات الآتية:

١. ما واقع تطبيق المنظمة المبحوثة لأبعاد السلوك الإبداعي؟
٢. ما طبيعة علاقة الارتباط بين السلوك الإبداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة علاقة تأثير السلوك الإبداعي على تطوير المنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية:

تنطلق الأهمية النظرية للبحث الحالية عبر تركيزها على توظيف أبعاد السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية، وهل تحظى هذه بالاهتمام الكافي على مستوى البيئة العراقية وخصوصاً في قطاع التعليم العالي، ولاسيما في الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) حسب رأي الباحثان، الأمر الذي دفعهما إلى استحضار ما أجاد به الفكر الإداري في هذا المضمار ومن ثم السعي إلى تفعيله بقصد الخروج برؤية تمكن الباحثان من معالجة موضوع بحثهم.

٢. الأهمية الميدانية:

تنبثق الأهمية الميدانية للبحث من خلال إظهار وتفعيل مجموعة من المفاهيم المعاصرة وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمات العراقية المعاصرة، ومن ثم الوقوف على واقعها وعدّها متغيرات أساسية للبحث الحالية وبما يحفز الباحثان لتأشير تفاصيل علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرين المبحوثين، مما يمكن أن يعزز الأهمية النظرية من جهة، ويساعد على خدمة الميدان المبحوث (جامعة تكريت) من جهة أخرى، وذلك من خلال اختبار علاقة لارتباط والأثر بين أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين وتطوير انموذج المنظمات الذكية للوقوف على مدى دلالتها إحصائياً ومن خلالها يمكن لإدارة الجامعة المبحوثة تبني أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين في تطوير أنموذج المنظمات الذكية.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث وبشكل أساسي إلى إظهار تأثير أبعاد السلوك الإبداعي في تطوير انموذج المنظمات الذكية على عينة من تدريسي جامعة تكريت، ومن خلال ذلك يتم تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها وتتلخص بما يأتي:

١. معرفة مستوى السلوك الإبداعي وأبعاده (الطلاقة، الاصالّة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، المخاطرة وروح المجازفة) ومعرفة مستوى المنظمة الذكية وأبعاده (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، البراعة) في الجامعة المبحوثة.

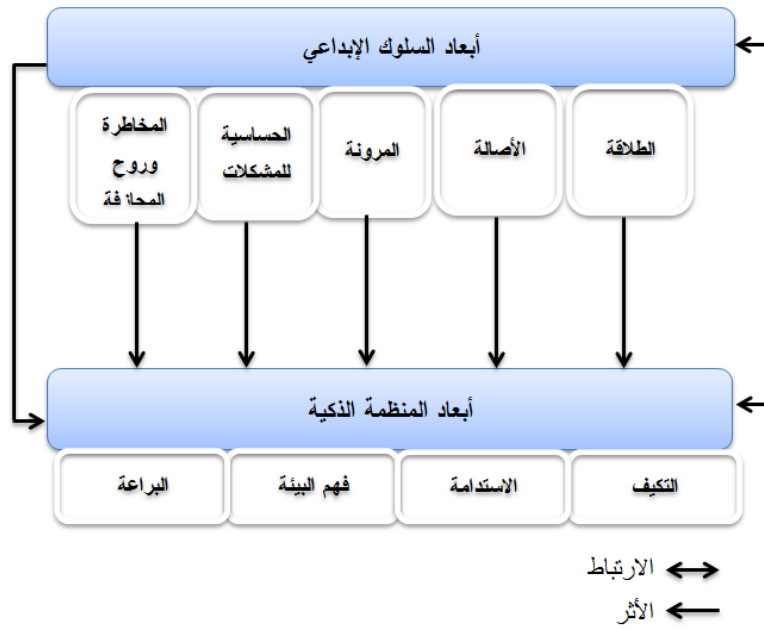
٢. بيان طبيعة العلاقة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المنظمة الذكية في الجانب النظري.

٣. قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد السلوك الإبداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.

٤. بيان مستوى وحجم التأثير بين أبعاد السلوك الإبداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.
٥. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها البحث الحالية أمام القائمين على الجامعة المبحوثة، وكذلك تقديم عدد من المقترحات لأجراء بحوث علمية مستقبلية.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

يوضح الشكل (1) متغير الدراسة المستقل توظيف أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين وهي (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الاحساس بالمشكلة، المخاطرة وروح المحافه) كما يبين المتغير التابع: تطوير المنظمات الذكية وأبعادها (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، البراعة).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تباين معنوي في تبني أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة والمتمثلة بـ(الطلاقة، الاصاله، المرونة، الاحساس بالمشكلة، المخاطرة وروح المحافه).
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تباين معنوي في تبني أبعاد المنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة والمتمثلة بـ(التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، البراعة).
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوي بين السلوك الإبداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.
٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: ليس هناك تأثير إيجابي ومعنوي للسلوك الإبداعي في المنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.

سادساً: حدود البحث:

تعد حدود البحث هي المكون الأساسي وحجر الزاوية التي تعتمد عليها مقومات البحث بأكملها وغالباً ما تتكون حدود البحث من الآتي:

١. **الحدود الزمانية:** وهي الفترة التي تم عمل البحث بها والحصول على النتائج وهي تشرين الثاني ٢٠٢١ ولغاية نهاية شهر حزيران ٢٠٢٢.
٢. **الحدود المكانية:** تم اتخاذ جامعة تكريت كمجتمع للبحث الحالية.
٣. **الحدود البشرية:** وهي الهيئات التدريسية في جامعة تكريت.
٤. **الحدود النظرية:** تناول البحث الحالي متغيرين رئيسيين هما (أبعاد السلوك الإبداعي والمنظمة الذكية).

سابعاً: وصف الأفراد المبحوثين:

قام الباحثان باختيار الهيئات التدريسية المتمثلة برؤساء الأقسام والشعب والتدريسيين في جامعة تكريت وأعتبرهم مجتمع للبحث الحالي لما يحملوه من أفكار ذات أهمية عن الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت)، إذ بلغ حجم العينة (253) فرداً من الهيئات التدريسية في الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت)، كما قام الباحث بتوزيع (260) استمارة استبانة على الهيئات التدريسية، وتم استرجاع (253) استبانة فقط التي اعتمدت للتحليل الإحصائي، أما بقية الاستبانات لم ترجع واصبحت هذه غير صالحة التي هي عددها (7) استبانات.

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	141	55.7
	أنثى	112	44.3
العمر	21-30 سنة	34	13.4
	31-40 سنة	66	26.1
	41-50 سنة	79	31.2
	51-60 سنة	47	18.6
	61 سنة فأكثر	28	10.7
	دبلوم عالي	20	7.9
التحصيل الدراسي	ماجستير	79	31.2
	دكتوراه	154	60.9
	أقل من 5 سنوات	25	9.9
الخبرة العلمية في الجامعة	5 - أقل من 10	60	23.7
	10 - أقل من 15	65	25.7
	15 فأكثر	103	40.7
	رئيس قسم	59	23.3
المستوى الوظيفي	مقرر قسم	44	17.4
	تدريسي	150	59.3

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم وكما موضح من خلال الجدول (1) تضمن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبانة، يتبين أن جنس الذكور حصل على نسبة 55.70%، أما نسبة الإناث فقد 44.30% وهي الفئة الأقل، كما حصلت الفئة العمرية 50-41 سنة على أعلى نسبة التي بلغت 31.20% وهذه الفئات تمتاز فيها الخبرة والطاقة

الشبابية، أما فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فإن فئة الدكتوراه حصلت على أعلى نسبة من بين الفئات التي هي 60.90%، ونستنتج من ذلك أن أغلب عينة البحث هم من أصحاب الكفاءات العلمية الجيدة، أما فيما يتعلق بالخبرة العلمية في الجامعة للمدة 15 فأكثر قد حصلت على أعلى نسبة التي بلغت 40.70%، وهذا يدل على امتزاج الخبرة الطويلة بالعمل مع الطاقة الشبابية لعينة البحث. أما من حيث المستوى الوظيفي قد حصلت فئة التدريسين على أعلى نسبة من بين الفئات الأخرى المذكورة في الجدول (1) التي هي 59.30%، وهذا يدل على امتزاج الهيئات التدريسية بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والأفكار.

المحور الثاني: الجانب المفاهيمي للسلوك الإبداعي:

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

يعد السلوك الإبداعي من أهم المتطلبات الأساسية في المنظمات التي تواجه تغييرات متلاحقة في بيئة الأعمال، إذ إن هذه التغييرات تجعل المنظمات تعمل في ظل حالة عدم التأكد ومن ثم تفرض عليها تحديات كثيرة قد تعيقها من تحقيق السبق في مجال الابداع، إذ إن الطرق الروتينية والتقليدية التي تعتمد عليها المنظمات في أداء أعمالها لم تعد كافية أو حتى غير مرضية بل لابد من أن يكون الابداع والتطوير هما من السمات المميزة لأدائها، ولكي يتم الوصول إلى ذلك الهدف يجب الاعتماد على العنصر البشري كونه مصدر الابداعات والأفكار الجديدة (عفانة، 2021:330). وتوجد تعريفات عديدة للسلوك الإبداعي وفقاً للكاتب والباحثين كما مبينه في الجدول (2).

الجدول (2) بعض تعريفات السلوك الإبداعي للعاملين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	أبو ربيع، 2017:31	بأنه جميع الأفعال والنشاطات التي تقدم من قبل الفرد سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة.
٢	Alnidawi & omran, 2018:14	إمكانيات الأفراد العاملين التي تعتمد على أخذ الأفكار الجديدة وتنفيذها في العمل لتحسين الإنتاج و عمليات الإدارة وإيضاً تحسين موقف المنظمة والأفراد العاملين بصورة فعالة.
٣	بروسلي، 2019:443	كل الأعمال الفردية التي تهدف إلى توليد وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة داخل المنظمة.
٤	الشمري وآخرون، 2020:262	السلوكيات والأعمال التي يقوم بها الأفراد على خلق افكار جديدة ومفيدة والتي يمكن ان تكون نقطة انطلاق نحو الابتكار.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد على ما تم ذكره في الجدول.

ثانياً: أهمية السلوك الإبداعي:

إن للسلوك الإبداعي أهمية كبيرة في تطوير المنظمات كون نجاح المنظمات يعتمد اعتماداً أساسياً وبشكل كبير ورئيسي على الأفراد العاملين، وعلى الرغم من أهمية التطور التكنولوجي الكبير في تسير الأعمال إلا أن الاعتماد الأكبر أصبح على العنصر البشري، وهذا ما زاد بتوجه الإدارة الحديثة على الاهتمام بتحليل بيئة العمل الإبداعي على مستوى أداء العاملين وإخذة الإدارة على تهيئة بيئة عمل قادرة على تحفيز الأفراد المبدعين في أدائهم لكي يقوموا على تقديم إبداعات أفضل وتطوير الأنظمة، وهذا ما يزيد من النفع لهم ولها (حمدونة، ٢٠١٠:٨٦). وقد أخذت المنظمات بالسعي إلى التطوير الإبداعي في العمل والبحث عن الأفكار والابتكارات الخلاقة بواسطة الأفراد المتميزين لديها على مواجهة المطالبات التي ترغب بالتطوير مقارنة مع المنظمات الأخرى التي تقدم سلع وخدمات ذات مستوى عالي من حيث الجودة والابداع الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق

أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية. كما يساعد السلوك الإبداعي على تعزيز التواصل داخل المنظمة ويساهم على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة وتوليد الأفكار والمعارف الجديدة حول طرق العمل والتنظيم وإيجاد الحلول والبدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، وبالتالي فإن السلوك الإبداعي يسمح للمنظمة من التطور والاستمرار في عملها ويعطيها القدرة على المنافسة، إذ أصبح السلوك الإبداعي من الأساسيات المميزة للمنظمات المتطورة (علي، ٢٠١٦: ٣٢٠). وأشار (ابراهيم، 2019: 38) على أن أهمية السلوك الإبداعي يمكن تحديدها بمجموعة من الإيجابيات التي يحققها السلوك الإبداعي في المنظمات على النحو الآتي:

١. قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة فهذه القدرة تجعل المنظمة في حالة مستقرة، أي يكون لها الاستقرار لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
٢. تحسين خدمات التنظيم الذي يؤدي الى تحقيق النفع للمنظمة والأفراد معاً.
٣. المساهمة في تطوير القدرات الفكرية والعقلية للأفراد العاملين في المنظمة من خلال إعطائهم الفرص في اختيار تلك القدرات.
٤. الاستخدام الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام طرق علمية تتلاءم مع التطورات الحديثة.

ثالثاً: أبعاد السلوك الإبداعي:

١. الطلاقة:

وهي القدرة على جلب وإظهار عدد كبير من الأفكار والمقترحات والحلول لمشكلة معينة من خلال فترة زمنية معينة فالفرد المبدع يكون متفوق من حيث عدد الأفكار التي يمتلكها وباستطاعته ان يطرحها على موضوع أو مشكلة معينة خلال فترة زمنية محددة، وكذلك يمتلك الفرد المبدع القدرة على سيولة الأفكار، ومن الممكن توليدها لأفكار جديدة. ويعرفها (الحلاق، ٢٠١٠: ٦٠) بأنها القدرات العقلية التي يمتلكها الافراد في المنظمة التي تساعد على تقديم الحلول الفكرية لحل المشكلات التي تحدث او تواجهها المنظمات.

٢. الأصالة:

بأنها قدرة الافراد العاملين بالمنظمة على تجديد الأفكار وانتاج الافكار النادرة والجديدة وغير المألوفة، والأشخاص الذين يمتلكون الأصالة العالية هم الأفراد الذين لديهم القدرة على الابتعاد عن الشائع بشكل واسع ولديهم القدرة على التفكير في خلق أفكار جديدة ويضعون حلول أصلية وجديدة تتميز عن غيرها من الأفكار والحلول بأعلى درجات الأبداع، كلما تنخفض درجة شيوع وتكرار الأفكار المتجددة كلما زاد من درجة أصالتها (الألوسي، ٢٠١٦: ٣٣٠). ويعرفها (سويدات والشيخ، ٢٠١٧: ٣٤) بأنها قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على إظهار الافكار الجديدة التي تأتي بشيء جديد ومنفرد من نوعه وتركز على النواتج الإبداعية كمصدر للحكم على مستوى فعالية الإبداع الإداري الذي يقدمه العاملين في المنظمة. وذكر (الكلبي، ٢٠١٢: ٧٧) بأنها الإمكانية في التجديد من الافكار، ومن ثم القيام على تقديم أفكار جديدة ونادرة غير شائعة ويتصف الأفراد ذوق الاصالة العالية في قدرتهم من الابتعاد عن الأشياء الشائعة والمتكررة ويدركون العلاقات وينتجون أفكار وحلول جديدة ذات اصالة عالية فأن الفرد المبدع لا يحاول تكرار افكار أو عمل الآخرين.

٣. الإحساس بالمشكلات:

بأنها تتمثل بقدرة الافراد العاملين بالمنظمة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لحل هذه المشكلات التي تحدث ومعالجتها (٣٥٠)

بأقصر وقت ممكن، فالأفراد المبدعين يمكنهم التنبؤ بالمشكلات حتى قبل حدوثها ومحاولة تجنبها والابتعاد عنها (العمرى وآخرون، ٢٠٠٧: ٢٠١). ويرى (Silverstein & Michael, 2005: 34) بأنها بعض الأفراد المبدعين لديهم القدرة على التنبؤ بوجود تحديات أو مشكلات أو عوامل ضعف في البيئة، وكذلك معرفة المشكلة والتأكد من ظهورها، ومن ثم القيام بالبحث عن الحلول لها ومعالجتها، وأيضاً لديهم القدرة على ملاحظة الأشياء الشاذة الذي تحدث المشكلات وتجنبها أو معالجتها قبل وقوعها في محيط الفرد. ويرى (الفاخري، ٢٠١٨: ٢٨-٣٠) بأنها التنبؤ بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة وتحديداتها تحديداً واضحاً، ومن ثم بيان حجمها وأبعادها وهي رؤية الحقائق مثل اظهار العلاقات بين هذه الحقائق كلما ازداد الفرد المبدع في دراسة وفهم المشكلة كلما زاد فرصته من التوصل الى الافكار الجديدة والنادرة لحل هذه المشكلة، وبهذا نرى بأن الفرد يكون أكثر ابداعاً في مجال عمله وتخصصه ويكون أكثر تفهم من غيره في هذا العمل أو المجال هو يتقن أبعاده يتحسس بها، فإن الاحساس بالمشكلة نصف الطريق لحل المشكلة أما الجزء الآخر يمثل تفكير المبدع في توفير وتقديم الافكار والحلول للمشكلة التي تم الاحساس بها.

٤. المرونة:

وهي قدرة وتمكين الفرد أو الأفراد العاملين على تغيير أسلوبهم أو تصرفاتهم أو أفكارهم الذين يعملون بها وجعلها مطابقة لمواجهة وحل المشكلة أو التغيير الذي يحدث أثناء العمل التنظيمي وتساعد على سرعة الاستجابة لجميع المتغيرات في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك هي التكيف السريع للتطورات والأحداث الجديدة وعدم التثبيت بتصرف أو عمل واحد. وأيضاً هي القدرة على تغيير الأفكار مع تغيير المواقف وهي مخالفة لعملية الجمود الذهني الذي يكون بها الفرد متمسك بتصرف أو عمل واحد حتى إذا واجه الفرد تغيير لا يستطيع التكيف معه لأنه لا يمتلك مرونة على تغيير أسلوب عمله مع تغير الأعمال، وهذه الصفة يمتلكها الفرد غير الإبداعي، أما الفرد الأكثر إبداعاً يكون أكثر مرونة، إذ يتمتع بدرجة عالية من القدرات والإمكانيات على تغيير حالته الفكرية والذهنية لكي تتلاءم مع الموقف الإبداعي، ويتبين من خلال ذلك التصرف أن الاختلاف بين الفرد الذي يتميز بقدرة عالية من المرونة العقلية يكون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي مقارنة مع ممن يتميزون بالتصلب والجمود في التفكير الذهني (الفاخري، ٢٠١٨: ٢٠).

٥. المخاطرة وروح المجازفة:

تعمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة أكثر تعقيداً نتيجة التطور الكبير في العلوم التكنولوجية وما تحدث من تغييرات اجتماعية وثقافية واقتصادية، وهذا ما يجعل المنظمة بأمر الحاجة الى التكيف مع هذه التطورات أو التحديات، وهذا التغيير يحتاج الى قدرات إبداعية تميل الى المخاطرة لحل المشكلات بصورة إبداعية ناجحة، ومن ثم القيام على إيجاد الحلول المناسبة وتقديم الأفكار والحلول التي لم يسبق طرحها في أي وقت سابق (طردية ومحمد، 2019: 9). عرفها (فضل، ٢٠١٧: ٣١) بأنها مدى قوة الفرد في المجازفة بالمخاطر وتعريض نفسه للنقد أو للفشل في سبيل تقديم الأفكار في ظل ظروف غامضة، ومن ثم يقوم الفرد المقدم للأفكار الجديدة بالدفاع عن أفكاره الخاصة، ويتم ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكاملة والقيام على تطبيقها وتحمل مخاطر ها في سبيل دعمها.

المحور الثالث: الجانب المفاهيمي للمنظمة الذكية:**أولاً: ماهية المنظمة الذكية:**

شهد العالم تطورات كبيرة وسريعة شكلت ضغوطات على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في أسلوب طريقة أدائها الاستراتيجي والعمل على كيفية إضافة قيمة للمنظمة، إذ يعرف هذا العصر بعصر المعرفة التي أسهمت في تحول منظمات الأعمال من الاهتمام بأصولها المادية {الملموسة} إلى الاهتمام بأصولها المعنوية غير {الملموسة} حتى أصبح رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي هما الأكثر قيمة للمنظمة (Liang,2004:204). ونتيجة للتطور التكنولوجي والتوجه العالمي نحو العولمة والتغيرات الاقتصادية المتسارعة في النصف الثاني من القرن العشرين والتعقيدات المتزايدة في عالم الأعمال تطلبت الحاجة إلى ظهور وانتشار مجموعة من الأفكار والقيم والنماذج الإدارية الجديدة التي دفعت نحو ضرورة التحول المستمر في الفكر التنظيمي ونماذجه إلى منظمات ذكية (Clarke & Clegg,2000:45). كما يظهر الجدول (3) بعض إسهامات الكتاب والباحثين حول تعريف المنظمة الذكية.

الجدول (3) بعض تعريف المنظمة الذكية

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	Bratiaun,et.al.,2013:76	منظمات لديها الإمكانية على التكيف والتعلم والتطوير بصورة مستمرة، والاستجابة السريعة للتطورات والمتغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين مما يساعدها في الاستمرار بالنمو والبقاء مدة أطول.
٢	Molina,et.at.,2016:369	تعتمد على الذكاء المعرفي والتعلم والتكيف الديناميكي مع الأشكال والأنشطة التنظيمية الجديدة والعمل على الانترنت، فضلاً عن امتلاكها القدرة الرشيقة التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة.
٣	Wereda,et.al.,2016:8	هي التي تتمكن من انشاء قاعدتها المعرفية وتحقق ميزتها التنافسية من خلال بناء قيمة للزبائن واكتساب المعلومات منها.
٤	Daneshfard,et.al.,2016:465	بأنها منظمات قادرة على مواكبة التحديات البيئية الداخلية والخارجية و امتلاكها السرعة على التكيف والتلاؤم معها علي الأمد البعيد.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على ما تم ذكره في الجدول.

وأشار الباحثان على المنظمات الذكية من خلال ما تم ذكره أعلاه "بأنها التي تحقق النجاح الدائم والمستمر بواسطة إمكانيتها على التلاؤم والتكيف مع البيئة واستغلال الفرص وخلق بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والنمو واستغلال المعرفة واتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك تمتلك قوة واسعة في التعامل والسيطرة على جميع التغيرات التي تحدث في موقع عملها هذا ما يميزها عن المنظمات الأخرى".

ثانياً: أهمية المنظمة الذكية:

إن للمنظمات الذكية أهمية كبيرة في الاستثمار بالعقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها بواسطة نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، ويرفض الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبهذا فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتعدد خبرات وتنوع مهارات الفرد الواحد (Heisig,et.al.,2001: 158). لذا أكد (Kesti,et.al.,2011:1) على أهمية المنظمات الذكية في الأعمال من حيث الحالات المميزة والعمليات الهيكلية، فالمنظمات الذكية تمتلك مصادر بشرية ذكية تتفاعل بشكل متبادل مع

المعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية. كما ذكر (Clarke & Clegg,2000:45) بأن الأهمية الكبيرة لهذا النوع من المنظمات ظهرت نتيجة لسد الاحتياجات الأساسية التي تواجه المنظمات، لذا يجب على المنظمة الذكية أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وتمتلك القدرة أيضاً على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها وتوجهاتها، إذ تتميز المنظمة التي تسعى إلى عملية التجديد والتكيف مع التطورات البيئية بسميزات عبرت عن هذه المرحلة من التجديد والتكيف والسعي من أجل البقاء. ويرى (عفيفي، 2015:5) بأن أهمية المنظمات الذكية تبرز في تحقيق النجاح عندما تنتظر الى ما يعمل به اقتصاد اليوم القائم على المنافسة بين المنظمات وعلى الرغم من ان الكثير من المنظمات واجهت استثمارات كثيرة في البنية التحتية، إلا أن القليل من هذه المنظمات تستفيد من الفرص المتاحة لها والسبب في ذلك ان التكنولوجيا ما هي إلا جزء من اساليب النجاح للمنظمة الذكية، فهي تعد عاملاً مهماً من عوامل النجاح الاخرى التي تمثل بالآتي (الشراكة القوية بين ادرات الأعمال والدعم التنفيذي والثقافة التحليلية وتكنولوجيا المعلومات والتعاون المشترك بين أقسام وادارات المنظمة). ووضح الباحثان أهمية المنظمات الذكية من خلال ما تم ذكره في مصادر سابقة، بأنه يجب على المنظمة الذكية ان تقوم على التكيف والتلاؤم مع الظروف البيئية المعقدة والتطورات السريعة في مجالات متعددة خصوصاً في التكنولوجيا الذي اصبح سمة العصر الذي تعمل فيه المنظمات حالياً فإنها تقوم على إدارة الأنشطة الاستكشافية وتقوم على استثمار المعارف المميزة ضمن عملياتها الداخلية بفاعلية وذكاء عالي، هذا ما يحقق لها تحقيق المزايا التنافسية مع إمكانية استدامتها لفترة زمنية طويلة وبشكل أفضل من المنافسين، هذا ما يضمن بقاءها بالصدارة. فإن المنظمة الذكية تتكون من رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم.

ثالثاً: مبادئ المنظمة الذكية:

تحاول المنظمات في الوقت الحالي على بذل أكبر قدر ممكن من قدراتها ومواهبها التي تمتلكها لكي تتحول إلى منظمات ذكية، كون هذه المنظمات تتصف وتتميز بميزة النجاح والتطوير وتحقيق المعارف ونشرها بين أجزاء المنظمة، وأيضاً لها إمكانية من الوصول الى أعلى مستويات النجاح، إن المنظمات الذكية تقوم بالعمل على تكوين ائتلافات وتحالفات بين الافراد العاملين فيها على ضمن السياق الذي يعملون.

وحدد كل من (Finkelstein & Jackson,2005:2) أهم المبادئ التي تنطوي عليها المنظمات الذكية هي ما يأتي:

١. بناء الفريق الاستراتيجي:

إذ بين كل من (Finkelstein & Jackson,2005:1) إن على قمة كل منظمة ذكية توجد قيادة ذكية تتمثل في مجالس الإدارة ومستوى الفريق التنفيذي، إذ هذه القيادة تتميز بحيوية عالية، كما تمتلك هذه القيادة العديد من المهارات والمعرفة والاتجاهات التي لا تحتويها المنظمات التقليدية أي الأقل ذكاءاً.

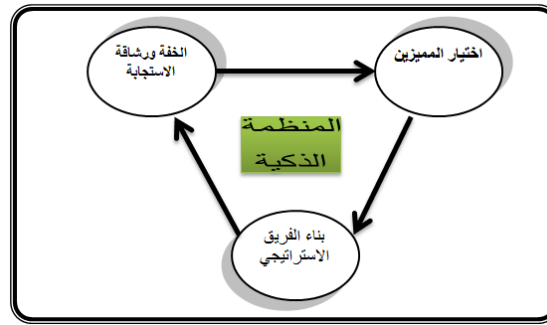
٢. اختيار المتميزين:

هو الذي يمكن المنظمة على أن تتصرف وتعمل بذكاء وتعتمد في اختيارها على عدة عوامل منها "أداء وكفاءة الأفراد العاملين (Wiig,2000:1). وأضاف (Whitford,2001:6) أن المنظمة الذكية تقوم بالمحافظة على الأفراد العاملين بها بوسائل شتى، فهي على سبيل المثال تقوم على

اختيار الأفراد، ومن ثم تعمل على تدريبهم بعد اختياره، كما تشجعهم على السعي للحصول على عضوية هيئات علمية مهنية متخصصة والحصول على درجات علمية عالية وغير ذلك من الوسائل.

٣. الخفة ورشاقة الاستجابة:

مع تزايد وتيرة التطور المستمر والتنافس في البيئة والأسواق، أخذت المنظمات الذكية بالسعي لكي تصبح أكثر رشاقة وخفة في الحركة لتحقيق الاستجابة بطرق ووسائل ديناميكية وإبداعية. والحركة الرشاقة هي التي تميز المنظمة الذكية عن بقية المنظمات من خلال قدرتها على التكيف السريع في مواجهة التحديات، وكذلك سريعة في توفير المعلومة وإظهار واستغلال المعرفة للاستجابة للفرص. فالمنظمة الذكية تتعلم وتتكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتتعلم كيف تصبح ذكية من خلال دمج العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم، ومن جهة أخرى تتكيف مع النماذج والأشكال والتطبيقات التنظيمية الجديدة، هذا ما يساعدها على جعلها منظمات سريعة الاستجابة (Filos,2005:1-6).



الشكل (2) المبادئ الجوهرية للمنظمة الذكية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

رابعاً: مبادئ المنظمة الذكية:

قدم (Schwaninger) عام ٢٠٠١ نموذج متكامل للمنظمة الذكية يتضمن أربع أبعاد وهي (التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، البراعة) وهي أبعاد أساسية لتكوين وبناء المنظمة الذكية، ويعد هذا الأنموذج ذات رؤية عامة للمنظمات التي تمتلك الذكاء. لذا لابد من توضيح هذه الأبعاد الأربعة من خلال الشكل (16).



الشكل (3) أنموذج (Schwaninger,2001)

Source: Schwaninger, Markus, (2001), Intelligent Organizations: An Integrative Framework, Research Paper, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland, P.P. 137-158.

نظراً لاختلاف آراء وأفكار الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المنظمة الذكية، فإن من خلال الاعتماد على المراجعات النظرية وتوافقها مع طبيعة الميدان المبحوث سوف يتفق الباحثان مع ما ذهب إليه أنموذج (Schwaninger, 2001: 137-158) باعتباره أحدث النماذج في مجال المنظمة الذكية التي أخذت من التكيف والاستدامة وتشكيل فهم البيئة والبراعة كمنظمة ذكية أكثر من كونها منظمة متفوقة في مجال عملها، إذ يعدُّ هذا النموذج ذات رؤية عامة للمنظمات التي تمتلك الذكاء وهو أنموذج متكامل للمنظمة الذكية، إذ أن هذا النموذج يحتوي على أربعة أبعاد وهي (البراعة، الاستدامة، تشكيل فهم البيئة، التكيف) وهي أبعاد أساسية لتكوين المنظمة الذكية. وأسباب اعتماد هذا الأنموذج وأبعاده هي:

١. تمثل الخصائص الرئيسية والجوهرية لحقل الفكر التنظيمي للمنظمات الذكية.
٢. يمكن عدّها أبعاداً تنظيمية تستهدف التجديد والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة بخلق وبناء نموذج المنظمات الذكية من خلال السلوكيات والقدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة.
- ومن خلال ذلك يمكن توضيح الأبعاد الخاصة بالنموذج الذي تم الاتفاق عليه مع (Schwaninger, 2001) وكما مبين أدناه:

١. التكيف:

وهي القدرة على إعادة تشكيل النشاطات في مجال العمل بالسرعة الممكنة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل بها (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209). وأضاف (Niu, 2010: 398) بأنها عملية تكيفية ملائمة وبشكل ثابت في المنظمة لمواجهة التغيرات التي تحدث بالبيئة التي تعمل بها ولكي تكون لديها القدرة طويلة الأمد على البقاء والازدهار. وذكر (Raisch & Birkinshaw, 2008: 379) بأن النجاح طويل الأمد يحتاج توازناً تنظيمياً بين الاستمرارية والتغيير، فالمنظمات الذكية لا تركز على الاستغلال في فترة التغيير فقط، بل تتابع تغييرات استكشافية وجذرية أيضاً أثناء فترة التغيير. ويرى (Orelly, et.al., 2009: 41-84) أن التكيف التنظيمي ضروري للمنظمة، إذ يقوم على تمكينها من إعادة تشكيل الموارد لاستغلال الأسواق الحالية، واستحداث تقنيات جديدة وتطوير المهارات.

وفي هذا المجال يشير (Jones & George, 1998: 54) إلى أن التكيف التنظيمي هو مجموعة الوظائف التكيفية التي تمنح المنظمة الذكية التعلم من البيئة في محاولة منها لإدارتها بالطريقة التي تريد من قدرتها الاستراتيجية. وفي سياق مما سبق يشير (Pietersen, 2008: 27) إلى أن التكيف التنظيمي يتطلب تواجد خمسة مقدرات جوهرية وضرورية يجب على كل منظمة ذكية أن تتعلمها وتتقنها لكي تصبح منظمة متكيفة، وهي كالآتي:

- أ. الرؤية: وهي القدرة على فهم البيئة المضطربة.
- ب. التركيز: بأنه القدرة على خلق تركيز مكثف على الأفعال الصحيحة.
- ت. التوافق: يتمثل بالإمكانية على ترتيب وتعبئة موارد المنظمة بكاملها.
- ث. التنفيذ: وهي قدرة المنظمة على القيام بالتطبيق بشكل سريع ومباشر.
- ج. التجديد: وهي الإمكانية على تنفيذ النقاط السابقة بشكل مستمر.

٢. الاستدامة التنظيمية:

ظهر مفهوم الاستدامة خلال عام 1978م أثناء انعقاد اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، إذ تم تسمية هذه اللجنة بـ (مستقبلنا المشترك). والاستدامة هي التنمية التي تسد وتلبي الاحتياجات الحالية (٣٥٥)

من دون المساس بموارد الأجيال القادمة، فهي إدارة متركزة على المستقبل وتعد مدخل أو بُعد إداري في حد ذاته، فالاستدامة تحقق حياة أفضل لأنها تركز على الجودة والنوعية وليس على الكمية فقط، وأيضاً تساعد على الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة وتتعامل معها على أنها موارد محدودة تعمل على تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على المشكلات البيئية (المنير، ٢٠١٤: ١٥-١٦). كما ذكر (Sebhatu, 2008:8) بأن الاستدامة في المنظمات هي تحسين وإضافة قيمة للمنظمة من أجل تلبية الحاجات الحالية مع الحفاظ على قدراتها الاستراتيجية وإمكانية استثمار الفرص في المستقبل، لذا تعد الاستدامة هي المدخل الأفضل والانسب لتعزيز وتحسين تنافسية الأعمال في المنظمة. أوضح (Knowles & Michael, 2010:30) بأن المنظمات المستدامة يمكن أن تحقق قيمة مضافة على الأمد البعيد عن طريق تبني الفرص والمخاطر المترتبة عن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية حاجات الزبائن، إذ أصبحت الاستدامة محوراً أساسياً مهماً للعديد من المنظمات التي تهدف للبقاء في سوق المنافسة.

٣. فهم البيئة:

إن البيئة هي من أهم العوامل التي تؤثر على عمل المنظمة، ولهذا تقوم المنظمة على تحليل وتشخيص البيئة التي تعد من المكونات الأساسية والمهمة للإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية، فعندما تقوم المنظمة على تحسين تحليل البيئة والتعرف على مؤثراتها، هذا ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية عالية، إذ بين كل من (Matheson & Matheson, 2001:50) انه بإمكان المنظمة الذكية من فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمة، إذ تحتوي هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

أ. **استيعاب حالات اللاتأكد:** وهي إدراك الأفراد في المنظمة وفهمهم بحالات اللاتأكد ومصادرها وكيفية تطبيق الوسائل التي تساعد على تجنبها، ووضعها بعين الاعتبار عند اختيار القرارات وقياسها وإدارة المخاطر المتوقعة لها أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الاتصالات بخصوصها وإدارتها (Sweetman, 2001:8).

ب. **المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل:** وهي يجب على المنظمة عند مواجهة القرارات الاستراتيجية المهمة القيام أولاً بتحليل وفهم البيئة الخارجية، ومن ثم أخذ نتائج هذا التحليل وتطبيقها داخلياً، فهي تبدأ بعملية التفكير بتقييم الوضع الحالي لها عن طريق فهم البيئة الواسعة التي تعمل بها، واستكشاف الصورة الكبيرة كالتغيرات التي تطرأ على العالم، والاتجاهات العالمية، وعلى الصناعة العاملة فيها وعلى زبائنها. أي ما يعني قيام المنظمة بعملية التفكير أولاً ومن ثم تقييم موقفها الحالي وبيان هل لديها القدرات والمعارف لمواجهة ذلك التغيير وبعد ذلك تقوم بالتفكير وبشكل تراكمي بأي عمل أو اتجاه سوف تتجه (Matheson & Matheson, 2001:51).

ت. **التفكير النظامي:** وهو المجال الذي يرتبط بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004:130). ويدعو التفكير النظامي يهدف إلى كشف العلاقات البيئية المتشابكة ويدعم توسيع حدود النماذج العقلية المستخدمة ويحسن قدراتهم على إنتاج الأدلة والحلول والتعلم منها، كما يشجع ويحفز نحو التغيير الفعال، لذا تحصل المنظمة الذكية من البيئة الخارجية على موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض، مثل (الأصول والمباني والمصانع)، وكذلك حصولها على الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة التي تمتلك

خلفيات علمية وعملية مختلفة تعمل جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها لتحقيق أعمال هادفة (Stermam,2006:505).

٤. البراعة:

ظهرت كلمة أو مصطلح البراعة سنة ١٩٧٦م وهي كلمة لاتينية بالأصل وهي تعني إمكانية الفرد على استعمال كلتا اليدين في نفس الوقت. وأول من اخترع هذا المصطلح هو (Duncan) التي بينتها دراسات سابقة قام بإعدادها عدد من الباحثين أمثال (Thompson,2012) و (Burns & Stalker,1961) التي أظهرت حاجة المنظمات لتكوين هياكل تنظيمية متعددة وتدعم تطبيق الإبداعات الحالية وإظهار إبداعات جديدة (رشيد وجابر، ٢٠١٤: ١٣).

ووضح (Siadat & Chaharmanali,2010:6) بأن بهذه الفترة قامت المنظمات الناجحة في البحث عن الفرص الجديدة والكشف عن الإمكانيات الجديدة والقيام بالاستثمار بالموارد الحالية، أي بمعنى لا يكون هدفها مخصص باستشراف المستقبل واستهداف زبائن جدد والابداع غير المستمر، لكن أيضاً يجب عليها التركيز على التغيير التطوري والتركيز على الزبائن الحاليين والإبداعات الإضافية الأخرى. وقد اخذ الكثير من الباحثين باستخدام البراعة التنظيمية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تكوين الصفة المميزة للتوجه المزدوج للمنظمات في ما يخص الاستكشاف والاستثمار فمن هؤلاء الباحثين هم (Gibson & Birkinshw,2004) و (Tushman & Reily, 1996) و (Cao,et.al.,2009)، وهذا ما أكدته (March,1991:102) بأن عمليات الاستكشاف والاستثمار هي عمليات تخص التعلم الجذري، وهذا الأمر يتطلب من المدراء أو قادة المنظمة القيام على توزيع مواردها بطريقة أو أسلوب يحقق النجاح والاستمرار. تواجه الكثير من المنظمات الذكية مجموعة من التعقيد والتغيرات المتسارعة التي تلزمها على تطوير منتجاتها، إذ هذا التطوير يحتاج إلى وجود براعة تنظيمية (Oreilly & Tushman,2009:22).

المحور الرابع: الجانب العملي للبحث:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

١. وصف وتشخيص أبعاد السوك الإبداعي:

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لأبعاد السلوك الإبداعي

المتغيرات	الفقرات	أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين											
		مقياس الاستجابة											
		اتفق بشدة (5)				اتفق (4)				لا اتفق (3)			
		١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠
الطلاقة	X1	71	28.1	92	36.4	69	27.2	10	4	11	4.3	3.798	1.032
	X2	66	26.1	92	36.4	73	28.8	15	5.9	7	2.8	3.770	0.993
	X3	71	28.1	86	34	67	26.4	19	7.5	10	4	3.747	1.068
	X4	68	26.9	74	29.2	75	29.7	24	9.5	12	4.7	3.640	1.116
	المعدل العام		27.3	34	28.03		6.72		3.95			3.739	1.052
	المجموع		61.3	28.03	10.67								
الأصالة	X6	69	27.3	88	34.8	59	23.2	27	10.7	10	4	3.707	1.098
	X7	67	26.5	95	37.5	66	26.1	18	7.1	7	2.8	3.778	1.007
	X8	69	27.3	76	30	73	28.9	21	8.3	14	5.5	3.652	1.129
	المعدل العام	80	31.6	95	37.5	59	23.4	15	5.9	4	1.6	3.917	0.962
	المجموع		28.13	34.9	25.5		8		3.47			3.763	1.049
			63.03	25.5	11.47								

أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين														
نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	المتغيرات
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		الى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
			%	لا	%	لا	%	لا	%	لا	%	لا		
76.99	0.955	3.84	1.6	4	5.9	15	26.9	68	37.1	94	28.5	72	X9	المرونة
79.28	0.969	3.964	1.2	3	5.9	15	23.7	60	33.6	85	35.6	90	X10	
74.70	1.089	3.735	3.2	8	10.7	27	24.9	63	32	81	29.2	74	X11	
71.54	1.210	3.577	5.9	15	14.2	36	24.9	63	26.1	66	28.9	73	X12	
75.63	1.056	3.781	2.97		9.17		25.1		32.2		30.56		المعدل العام	
					12.14		25.1		32.58				المجموع	
83.71	0.955	4.185	2	5	2.8	7	17.8	45	29.6	75	47.8	121	X13	الحساسية للمشكلات
78.34	1.025	3.917	2.8	7	5.9	15	22.5	57	34.4	87	34.4	87	X14	
74.38	1.139	3.719	5.9	15	8.7	22	20.9	53	36.4	92	28.1	71	X15	
73.28	1.109	3.664	4.7	12	9.5	24	26.9	68	32.4	82	26.5	67	X16	
77.43	1.057	3.871	3.8		6.7		22		33.2		34.3		المعدل العام	
					10.5		22		67.5				المجموع	
74.70	1.111	3.735	4.3	11	9.5	24	23.7	60	33.2	84	29.3	74	X17	المخاطرة وروح المبادرة
73.99	1.114	3.699	4.7	12	7.9	20	29.2	74	28.9	73	29.3	74	X18	
73.12	1.089	3.656	4	10	10.7	27	26.5	67	33.5	85	25.3	64	X19	
75.81	1.112	3.790	4.3	11	8.7	22	22.1	56	33.3	84	31.6	80	X20	
74.40	1.107	3.720	4.32		9.2		25.37		32.22		28.89		المعدل العام	
					13.52		25.37		61.11				المجموع	

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26).

يتضح من بيانات الجدول (4) ما يأتي:

أ. وجود إدراك من قبل أفراد العينة حول بعد الطلاقة وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X1 (أعبر عن أفكاره بأسلوب يفهمه العاملون) التي بلغت 64.5 على أنها الأكثر اتفاقاً من قبل أفراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 3.798 وبانحراف معياري 1.032 وبشدة استجابة بلغت 75.96، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث ببعد الطلاقة.

ب. وجود إدراك من قبل أفراد العينة حول بعد الأصالة وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X8 التي نصت على (أجهد ذاتي من أجل الحصول على الأفكار الأصيلة في تنفيذ عملي) والتي بلغت 69.1 على أنها الأكثر اتفاقاً من قبل أفراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 3.917 وبانحراف معياري 0.962 وبشدة استجابة بلغت 78.34، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث ببعد الأصالة.

ت. توافر إدراك من قبل أفراد العينة حول بعد المرونة وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X10 التي نصت على (أوظف مهاراتي لصالح التنوع في اداء مهماتي) والتي بلغت 69.2 على أنها الأكثر اتفاقاً من قبل أفراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 3.964 وبانحراف معياري 0.969 وبشدة استجابة بلغت 79.28، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث ببعد المرونة.

ث. وجود إدراك من قبل أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X13 التي نصت على (أجابه المشكلات في ميدان عملي وأعمل على حلها) والتي بلغت 77.4 على أنها الأكثر اتفاقاً من قبل أفراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 4.185 وبانحراف معياري 0.955 وبشدة استجابة بلغت 83.71، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث ببعد الحساسية للمشكلات.

ج. توافر ادراك من قبل افراد العينة حول بعد المخاطر وروح المجازفة وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X20 التي نصت على (أنضم الى فرق عمل لديها قدرة على المجازفة في مجال طرح الأفكار الجديدة) والتي بلغت 64.9 على انها الاكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 3.791 وبانحراف معياري 1.112 وبشدة استجابة بلغت 75.81، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث ببعد المخاطر وروح المجازفة.

٢. وصف وتشخيص أبعاد المنظمات الذكية:

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير المنظمات الذكية

أبعاد المنظمة الذكية															
نسبة الاستجابة %	الاجزاف المعيارى	الوسط الحسابى	مقاييس الاستجابة										الفقرات	المتغيرات	
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		الى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)				
			%	ب	%	ب	%	ب	%	ب	%	ب			
80.37	0.975	4.018	2.8	6	3.3	7	19.7	42	37.6	80	36.6	78	y1	التكيف	
78.12	0.858	3.906	0.9	2	3.8	8	24.9	53	44.6	95	25.8	55	y2		
77.93	0.985	3.896	2.3	5	4.2	9	27.2	58	33.8	72	32.5	69	y3		
78.96	0.891	3.948	0.9	2	4.7	10	22.5	48	42.3	90	29.6	63	y4		
78.85	0.927	3.942	1.72		4		23.57		39.59		31.12		المعدل العام		
			5.72				23.57		70.71					المجموع	الاستجابة
73.12	1.056	3.656	4	10	10.3	26	24.1	61	39.5	100	22.1	56	y5		
76.44	0.936	3.822	2	5	5.5	14	25.7	65	41.9	106	24.9	63	y6		
78.65	1.050	3.932	3.2	8	6.3	16	20.5	52	34	86	36	91	y7		
78.18	0.993	3.909	3.6	9	4	10	20.9	53	41.1	104	30.4	77	y8		
76.60	1.009	3.830	3.2		6.52		22.8		39.13		28.35		المعدل العام	تشكيل وفق البيئة	
			9.72				22.8		67.48						المجموع
76.68	1.029	3.834	2.8	7	7.5	19	23.3	59	36.4	92	30	76	y9		
78.34	0.998	3.917	2.8	7	4.7	12	23.3	59	36.4	92	32.8	83	y10		
78.34	1.071	3.917	3.6	9	6.3	16	21.3	54	32.4	82	36.4	92	y11		
78.41	1.008	3.920	2.8	7	5.5	14	21.7	55	36.8	93	33.2	84	y12	البراعة	
77.94	1.027	3.897	3		6		22.4		35.5		33.1		المعدل العام		
			9				22.4		68.6						المجموع
77.47	0.979	3.873	2.8	7	4.7	12	24.1	61	39.2	99	29.2	74	y13		
77.07	1.049	3.853	2.8	7	7.1	18	25.3	64	31.6	80	33.2	84	y14		
76.28	1.035	3.814	3.6	9	5.5	14	26.5	67	34.8	88	29.6	75	y15		
63.63	1.187	3.181	13	33	11.9	30	30.8	78	32.4	82	11.9	30	y16		
73.61	1.063	3.680	5.55		7.3		26.68		34.5		25.97		المعدل العام		
			12.85				26.68		60.47					المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26). n=100

أ. نسبة الاتفاق العام لبعد التكيف بلغ 70.71، إذ كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y1 التي نصت على (تتكيف إدارة الجامعة مع بيئة عملها على نحو يؤمن مواكبتها للتغيرات) والتي بلغت 74.2 وبوسط حسابي قدره 4.018 وبانحراف معياري 0.975 وبشدة استجابة بلغت 80.37.

ب. ان متوسط بعد الاستدامة بلغ 3.830 وبانحراف قياسي 1.009، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y5-y8)، فقد بلغت 76.60، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 67.48، وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y8 الذي ينص على (تعتمد إدارة الجامعة على بناء إمكانياتها بمنظور بيئي يحقق الاستدامة) والتي بلغت 71.5 وبوسط حسابي قدره 3.909 وبانحراف معياري 0.993 وبشدة استجابة بلغت 78.18.

ث. ان متوسط بعد تشكيل وفهم البيئة بلغ 3.897 وبانحراف قياسي 1.027، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y9-y12)، فقد بلغت 77.94، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 68.6، وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y12 الذي كانت تنص على (تمتلك إدارة الجامعة المعلومات المتاحة لديها لصالح القرارات ذات الصلة ببيتها) التي بلغت 70.0 وبوسط حسابي قدره 3.920 وبانحراف معياري 1.008 وبشدة استجابة بلغت 78.41.

ث. ان متوسط بعد البراعة بلغ 3.680 وبانحراف قياسي 1.063، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y13-y16)، فقد بلغت 73.61، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 60.47، وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y13 التي تنص على (تستثمر إدارة الجامعة المعارف المتاحة لديها بشكل فعال) والتي بلغت 68.4 وبوسط حسابي قدره 3.873 وبانحراف معياري 0.979 وبشدة استجابة بلغت 77.47.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية للسلوك الابداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.

من اجل اختبار هذه الفرضية يجب في بادئ الامر صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة بها وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين متغير السلوك الابداعي ومتغير المنظمات الذكية

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط معنوي بين متغير السلوك الابداعي ومتغير المنظمات الذكية

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط بين هذين المتغيرين، وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) معامل الارتباط بين متغير السلوك الابداعي ومتغير المنظمات الذكية		
السلوك الابداعي	Measure	
	Correlation	0.68
المنظمات الذكية	P-value	0.003

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

في الجدول (6) يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير السلوك الابداعي ومتغير المنظمات الذكية الذي يمثل علاقة الارتباط بين المتغيرين كانت علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما ان قيمة هذا المعامل بلغت 0.68، فضلاً عن ذلك كان معامل الارتباط ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.003) أقل من 0.05، التي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير السلوك الابداعي ومتغير المنظمات الذكية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للسلوك الابداعي والمنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة.

فرضية العدم: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للسلوك الابداعي والمنظمة الذكية في الجامعة.

الفرضية البديلة: يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للسلوك الابداعي والمنظمة الذكية في الجامعة.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الأثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) قيم تحليل الأثر لمتغير السلوك الإبداعي في متغير المنظمات الذكية

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.003	0.777	0.566	0.053	0.684	المنظمات الذكية	< -----	السلوك الإبداعي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ومن خلال الجدول (7) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان العلاقة بين متغير السلوك الإبداعي ومتغير المنظمات الذكية كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار والذي بلغت قيمته 0.684، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة لمتغير السلوك الإبداعي يؤدي إلى زيادة متغير المنظمات الذكية بمقدار 0.684 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.566 و 0.777 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.053، فضلاً عن أنه يمكن الاستدلال من خلال قيمة p (0.003) التي ظهرت اقل من 0.05 الذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير السلوك الإبداعي وبين متغير المنظمات الذكية.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. إن للسلوك الإبداعي دور كبير في تعزيز وتطوير المنظمة الذكية والعمل على الاهتمام به بشكل جيد ومستمر من قبل المنظمات الذكية.
2. وجود ارتباط معنوي موجب بين السلوك الإبداعي والمنظمات الذكية، وهذا يفسر لنا اعتماد أبعاد السلوك الإبداعي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في مجتمع عينة البحث قد اسهم وبشكل واضح زيادة الاهتمام بتطوير مقومات المنظمة الذكية لمواكبة التطورات والتكيف معها في سبيل الارتقاء في مستوى الجامعة عينة البحث.
3. تحقق الأثر المعنوي للسلوك الإبداعي في تطوير المنظمات الذكية، وهذا مؤشر مهم لتبني السلوك الإبداعي في تطوير المنظمات الذكية والتي اصحبت ضرورية لمواكبة التطورات والتكيف معها في بيئة شديدة التنافس.

ثانياً: المقترحات:

1. يوصي الباحث الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) بضرورة تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، ومن ثم القيام على بذل الجهود الممكنة من أجل تفعيل الأبعاد المنبثقة منه وهي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، المخاطرة وروح المجازفة)، كونه يعد من أهم الجوانب الأساسية التي تضمن الاستمرارية والاستقرار والنمو في الأعمال.
2. على ادارة الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) أن تقوم بتمكين العاملين لديها بمعرفة معنى السلوك الإبداعي وما يحتويه من إبداعات تعزز عمل الجامعة، فضلاً عن كونه يعمل على خلق رؤى

- ومجالات جديدة ومتطورة، ومن ثم يعزو بيئة عمل الجامعة على الانفتاح والثقة وتوفير الوقت والجهد.
٣. يجب على الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) بناء ورش عمل متخصصة لتطوير وتطبيق الأفكار الإبداعية.
٤. يجب على الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) أن تلتزم بنتائج العلاقة بين متغيرات البحث وأثرها على طبيعة عملها. كما يوصي البحث بضرورة الاهتمام بمتغير السلوك الإبداعي وإعطائه المزيد من الأهمية كون له الأثر في تحديد مستقبلها وضمان بقائها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو ربيع، عرفات سعيد (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
٢. الألوسي، عبدالوهاب عبد الفتاح، (٢٠١٦)، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية في المصارف القطاع الخاص الإقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (٣).
٣. برسولي، فوزية، (٢٠١٩)، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، المركز الجامعي بركة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (5).
٤. الحاج، محمد هارون ابراهيم، (٢٠١٩)، دور العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المصرف " دراسة حالة مصرف الزراعي التجاري في السودان، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية النيلين، جامعة الدراسات العليا.
٥. الحلاق، هشام سعيد، (٢٠١٠)، التفكير الإبداعي: مهارات تستحق التعلم، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا.
٦. حمدونة، رأفت حامد يوسف، (٢٠١٠)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطب، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. رشيد وجابر، صالح عبد الرضا، نجاح، (٢٠١٤)، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (4).
٨. السويدات، احمد عبدالله، والشيخ، فؤاد نجيب، (٢٠١٧)، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (13)، العدد (1).
٩. الشمري، احمد عبدالله امانة، والقرغولي، حسين علي عبدالله، وآخرون، (٢٠٢٠)، دور القيادة في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينه من موظفي الكليات الأصلية في محافظة كربلاء المقدسة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية، فرع العلوم النظرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (16)، العدد (66).
١٠. صالح محمد علي، الكليبي، (٢٠١٢)، الإبداع الغدارة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، اليمن.
١١. طرية، بن شريفة، وشهرزاد، مسعى محمد، (٢٠١٩)، أثر التشارك في المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان، رسالة ماجستير، عميرات – بنقرت – ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التيسير.
١٢. عفانة، جهاد عبدالله عطية، والدوغان، محمد عبدالله بن عبد الرحمن، (٢٠٢١)، تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة (18)، العدد (1).
١٣. علي، عالية جودا محمد، (٢٠١٦)، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تمكين ريادة المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (89).
١٤. العمرو، ميسون هزيم، والمحاسنة، محمد عبدالرحيم، (2017)، أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة، مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (33)، العدد (3).

١٥. الفاخري، سالم عبد الله سعيد حسن، (٢٠١٨)، سيكولوجية الإبداع، ط١، دار العلوم العربية للطباعة والنشر، مركز الكيئة الأكاديمي، عمان، الأردن.
١٦. المنير، رندا عبدالمعمر، (٢٠١٤)، التعليم من أجل التنمية المستدامة في منهج رياض الأطفال، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

17. Alnidawi1, Abdul Azeez Badir & Omran, Fatimah Musa, (2018), HE IMPACT OF THINKING STRATEGIES ON THE EMPLOYEES' CREATIVE BEHAVIOR ININSURANCE COMPANIES IN JORDAN, available online @ www.ijeronline.com .
18. Arturo Molina, Pedro Ponce, Miguel Ramirez, Gildardo Sanchez-Ante 2016 "Designing a S2-Enterprise (Smart x Sensing) Reference Model", Luis M. Camarinha-Matos; Hamideh Afsarmanesh. 15th Working Conference on Virtual Enterprises (PROVE), Amsterdam, Netherlands. Springer, IFIP, Advances in Information and Communication Technology, AICT-434, pp.384-395, Collaborative, Systems for Smart Networked Environments.
19. Brătianu, constantin. Simona, Vasilache and Ionela, Jianu (2013) "IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS" Academy of Economic Studies, Bucharest.
20. Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004), Organizational Behaviour: An Introductory Text, 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.
21. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. Classics of organizational theory, Journal of problem Solving, Vol. 1: 209-214.
22. Clarke, T. & Clegg, S. (2000). Management Paradigms for the new Millennium. International Journal of Management Reviews, 2(1):45-64.
23. Daneshfard K., & Rajaei, & Z., & Masoumi, Z., & Banihashemi, S. (2016). The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management Using Structural Equations. International Journal of Humanities and Cultural Studies, 3(2): 464-476.
24. Filos, Erastos 2005, Smart Organizations In The Digital Age, European Commission, Directorate-General Information Society and Media, Cited on 24th May 2006. Available: <http://www.vforum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54>.
25. Finkelstein, S & Jackson, E. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. Ivey Business Journal, 70 (1): 1-7.
26. Gibson, C .B. & Birkinshaw, J. (2004).The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, The Academy of Management Journal, Vol. 47, No .2, 211.
27. Heisig, P., et.al., (2001), "Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium-Sized and fast Growing, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 2.
28. Jones, G.R. & George, I.M., (1998), The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Team Work, Academy of Management Review, Vol. (23), No. (3).
29. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management, Problems and Perspectives in Management, Vol. 9, NO. 2.
30. Knowles, Michael, (2010), "Making Sustainability a Viable Business Strategy", callfoornia society of cpas, January/ February.
31. Liang, T.Y, (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations", Human Systems Management, Vol. 23, No.4: 203-211.
32. Matheson, David and Matheson, James E, (2001), Smart Organization Perform Better, Research-Technology Management, Vol. 44, No. 4: 49-54.
33. Niu, Keui-Hsien (2010), Industrial Cluster Involvement and Organizational Adaptation, International Business Journal, Vol. 20, No. 5, PP. 395-406, California State University.

34. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2011), Organizational Ambidexterity in Action How Managers Explore and Exploit, Vol (53), No. (4).
35. O'Reilly III, C.A., Harrell, J.B. & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. California management review, 51(4), 75-99. O'Reilly, Charles & Harrell, J.
36. O'Reilly, Charles & Harrell, J. Bruce & Tushman, Michael L. (2009), Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities, University Of California, Berkeley, Vol. 51, No. 4.
37. Pietersen, William, (2008), Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies, McGraw-Hill, Inc., USA.
38. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (2008) "Synthesis of Organizational Ambidexterity Research and Areas for Future Research" Journal of Management.
39. Sebhatu, petros S., (2008), Sustainability Performance Measurement for sustainable Organization, Karlstad University, preSweden, www.ep.liu.se/ecp/033/005/ecp0803305.
40. Siadat & Chaharmahali S.M., (2010), Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations, Master Thesis, Linköping University.
41. Silverstein, D., De Carlo, N. & Slocum, M, (2005), INsourcing innovation: How to transform business as usual into business as exceptional. Longmont, CO: Breakthrough Performance Press.
42. Sterman, John D, (2006), Learning from Evidence in a Complex World, American Journal of Public Health, Vol.96. No. 3: 505-514.
43. Thompson S. K. (1967) Sampling, 3rd Edition, wiley series in probability and statistics, American Statistical Association, USA.
44. Thompson, B.J., Ward, J.H., & Zinky, W.R. (1967). Application of hologram techniques for particle size analysis. Applied Optics, 6(3), 519-526.
45. Wereda W., J. Paliszkievicz, I.T. Lopes, J. Woźniak, K. Szwarc, (2016), Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management – selected aspects, Military University of Technology, Warsaw.
46. Whitford, Rob, (2001), "Get smart", Business Eastern Europe: 6.
47. Wiig, Karl M. (2000) Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington, TX: Schema Press 1-16.