

تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفاعلية الابداع

دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحنة

م.م مهدي عطيه موحى

جامعة بابل/كلية الإدارة والاقتصاد

Abstract

This study aims to explore impact of management characteristics on a organization's Innovation effectiveness .To determine the level of effectiveness in Stste company of clothes order to achieve the aims of innovation industries,Hilla .In research the research divided to five chapters,The first for research problem aims.the second contains the theoretical review for research variables ,the third for research methodology ,the forth represent the data analysis and discuss the application results and the fifth refers to some conclusions and recommendations, the test form are developed and distriuted to (٤٤) persons in company .The results refer that the hypothesis have achieves(there are some impact of mamagement characteristics on creativity effectiveness.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع من خلال المتغيرات الخاصة بهذه المفاهيم ولغرض انجاز اهداف الدراسة قسمت الدراسة الى خمسة مباحث خصص الاول الى عرض مشكلة البحث واهدافه واهميته.الثاني لعرض المفاهيم الادبية للمتغيرات والثالث لمنهجية الدراسة والرابع للجانب التطبيقي فيما خصص الخامس لعرض الاستنتاجات

والتوصيات وقد تم وضع عدد من الفرضيات وقد صممت استبانة وزعت على عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة ومن خلال التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع والتي على ضوءها تم صياغة عدد من التوصيات.

المبحث الأول : مشكلة البحث وأهميته وأهدافه

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظماتنا في العراق وفي الوطن العربي في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة متمثلة بتعدد البيئة المحيطة والتغيرات المتسارعة في العلوم والتكنولوجيات والاتصالات والتجارة الالكترونية وبالتالي شدة المنافسة في الحصول على الفرص السوقية والمحافظة على الاستمرار والنمو والبقاء تتطلب من ادوات هذه المنظمات الاستعداد والتخطيط لمواجهة هذه التحديات والتغيرات لغرض التكيف واستيعاب هذه للتغيرات واتخاذ مواقف استراتيجية تشجع على التحسين المستمر، وعلى هذا الاساس تحاول الكثير من منظماتنا تطوير استراتيجيتها وفق اسس علمية مدروسة مستفيدة من التقدم والتطور في البيئة والذي يستند الى بناء ثقافة جديدة واستغلال الافكار الجديده والمشاركة في اتخاذ القرارات لبناء رؤية أفضل لمستقبلها وتحديد رسالتها وأهدافها.

مشكلة الدراسة تتمثل في ندرة الكوادر الادارية القادرة على ممارسة مهنة الادارة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية وقادرة على ادراك المفاهيم الادارية الجديدة التي لها دور في تحويلها الى منظمات مبدعة قائمة على ادارة المعرفة من خلال اعتماد استراتيجيات ونماذج ادارية حديثة تؤدي الى التطوير والتحديث الاداري .

ثانياً: أهمية الدراسة

- ١- ان ادارات المنظمات قادرة على مواجهة التحديات بكفاءة وفاعلية من خلال الاستفادة من المفاهيم العلمية والمعرفية المعاصرة .
- ٢- ان استخدام الاساليب العلمية الحديثة في البحث يساهم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لزيادة القدرة على فهم متغيراتها واتخاذ المواقف التكيف معها او مواجهتها وبما يحقق رسالة وأهداف المنظمة

- ٣- التركيز على المفاهيم العلمية الحديثة كالفاعلية والابداع وفهم الخصائص الادارية الحديثة وفق منظور جديد بما يلائم مع المعاصرة .
 - ٤- الاستفادة من تجارب المنظمات المتطورة من خلال الاتصالات والانتاج على العالم المتطور .
 - ٥- الوقوف على واقع منظماتنا ومستوى التطور الذي تمتلكه وتقدير الفجوة بين ذلك المستوى ومستوى المنظمات المتطورة
- ثالثا : اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى بلوغ النقاط الآتية

- ١- تسليط الضوء على الخصائص الادارية الضرورية لارتفاع بالمنظمة الى تعزيز مفهوم الابداع ودوره في زيادة القدرة على المنافسة من خلال تحديد العلاقة بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع
- ٢- زيادة قدرة المنظمات على التواصل العلمي بين العلوم والمفاهيم النظرية الحديثة والاستفادة منها في الواقع العلمي وبما يربط النظرية بالتطبيق وتضييق الفجوة بين الفكر والممارسة.
- ٣- تسليط الضوء على مساهمات الادارات في المنظمة لتشجيع العاملين على العمل

رابعا : مصطلحات البحث

يتضمن البحث المصطلحات الآتية

- أ- خصائص الادارة :تعرف الخاصية : بانها السمة المميزة وقد تكون متعلقة في الشيء او منسوبه له .

و تختلف الخصائص الادارية للمنظمات باختلاف البيئات التي تعمل بها فهناك المجال الذي تعمل به المنظمات الانتاجية المتمثل بانتاج البضائع

والخدمات الذي يعمل التنظيم فيه لقطاع الزبائن والمستهلكين والموردين والمنافسين الذين يشكلون الجهات الرئيسية التي يتعامل التنظيم معها وهناك خصائص مؤسسية والتي تمثل بالسمات الثقافية التي تميز المنظمة والتي هي انعكاس للنظام التشريعي والسياسي وللإجراءات الرقابية ونظام القيم الاجتماعية السائدة وكلها عوامل تفسر وتضبط السلوك الاجتماعي للعاملين أما الخصائص الفنية فتشير إلى طبيعة ومصادر المدخلات التي تحتاجها المنظمة ومصادر هذه المدخلات التي تعمل فيها ونوعية المنافسين ويرتبط الهيكل التنظيمي بالمتطلبات الفنية للعمل وينظم العمل الداخلية ووفقا لذلك تختلف البيئات من حيث وفرة الموارد والمعلومات التي تحتاجها المنظمة إذ إن هنالك بيئة ثابتة مستقرة وتوفر درجة عالية من المعلومات في حين أن هنالك بيئات تتسم بالغموض وعدم الاستقرار مما يصعب عمل المنظمة . أي أن هنالك علاقة متبادلة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها والتي بموجبها يتحدد الهيكل وبالتالي نظام المعلومات الدقيق والعلاقات مع المشاركين والمتعاملين واحتياجاتها بدقة وهذا ما يتطلب فهما خاصا للبيئة وتحديد المدخلات والمخرجات (القريوتي، ٢٠٠٠)

ب- الفاعلية :

يقترن مفهوم الكفاءة (Efficiency) بمفهوم الفاعلية (Effectiveness) ولكن الكفاءة تشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات إذ يجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة.

بينما يشير مفهوم الفاعلية إلى مؤشرات نوعية تتمثل في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف ووفقا لذلك فإن طريقة التنظيم للوظائف وتحديد أدوار

العاملين وعلاقات العمل هي عوامل محددة للفاعلية، ولكن أي الاهداف مقصودة هل هي اهداف قصيرة الاجل او طويل الاجل. (القريوتي: ٢٠٠٠) كما تعرف بانها قدرة المنظمة على البقاء وهذا يعني ان المنظمات لها ولائها ونهاية ولكن الكثير من المنظمات تتلاشى بسهولة (John: ١٩٧٩). ومن ذلك يتضح ان تعريف الفاعلية يختلف باختلاف وجهة نظر الباحث باعتبارها معيار مهم في النجاح فهو يتراوح بين معدل الانتاجية ونسبة التطور ومعدل الربح انه مفهوم متعدد الابعاد يستند على قواعد نسبية .

ج- تعريف الابداع

الابداع (Innovation): هو ان تأتي بافكار او اراء جديدة او حلول في منتجات او اكتشاف علاقات لم يسبقك اليها احد (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩: ٢١).

اما الابتكار (Creativity) فيعني التطبيق العلمي للابداع خصوصا في مجالات الاعمال والتجارة والصناعة وبعض المنتجات وقد يتداخل معنى الابداع والابتكار احيانا ليكون معنى واحد عند بعض الباحثين . ولكن الابداع يستخدم في المجالات الادبية بشكل اكثر .

خامسا : حدود البحث

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالمدّة من ٢٠٠٨/١٠/١١ الى ٢٠٠٩/١٢/٢٢ اما الحدود المكانية للبحث فقد تم اجراء الجانب التطبيقي للبحث في المنشأة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

سادسا: الاساليب الاحصائية:

تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية

- ١- تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بين عناصر متغيرات البحث للوصول على نتائج البحث.
- ٢- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى التباين بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث
- ٣- استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة مدى العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث :

الخصائص الادارية للارتقاء بالمنظمة ودورها في تعزيز فاعلية الابداع

مقدمة:

ان خصائص المنظمة تشمل مجموعة من المعاني والفلسفات والممارسات والمعتقدات التي تطورت واصبحت سمة خاصة للمنظمة اذ تخلق فهما عاما بين أفراد المنظمة حول ماهية هذه المنظمة وما هو السلوك المتوقع كدرجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية التصرف والتشجيع الذي يحصلوا عليه ليكونوا مبدعين ومدى وضوح الاهداف وما هو دور ادارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير العاملين وما هو دعم الادارة العليا

ان هذه الخصائص تشمل على ابعاد هيكلية وسلوكية وتتأثر بنمط التكنولوجيا المطبقة ونمط الاتصالات والتكامل الافقي والعمودي الذي ياثّر على مستوى التعاون والعلاقات التبادلية وبالتالي مدى قدرة المنظمة في تحقيق الاهداف والاداء المتميز .

لما الابداع فإنه يمثل أحد الضرورات الاساسية في منظمات الاعمال بسبب تصاعد الحاجات والطموحات الانسانية ولذلك فعلى المنظمات ان لاتقف على اداء اعمالها بطريقة صحيحة او تؤدي وظائفها بامان واخلاص بل يجب ان يكون طموحها لبعدها من ذلك اذ تتطلع الى الاسمى حتى تصل الى مستوى المنظمات

الرائدة والمتألقة في أفكارها وأهدافها وأدائها وإرضاء زبائنهم وبالتالي تكون منظمة مبدعة ويكون الإبداع فاعل أوسمة مميزة لها نظرا لوجود الكم الهائل من المعرفة المتنوعة والمتعمقة في كافة مجالات الحياة والتي تراكمت نتيجة الكثير من أوقات التفكير والإنجاز والمساهمات الإنسانية التي وفرت الكثير من الحلول الإبداعية للكثير من مشاكل الحياة إن نجاح عمليات الإبداع في المنظمة يتطلب إدارة كفوءة متميزة بخصائص معينة كموارد البشرية والمادية والمالية والمعرفة وتستند على نظام متميز من البنية التحتية لضافة قيادة فاعلة وقرارات استراتيجية حاسمة . لمواكبة التطورات الحضارية العالمية التكنولوجية والبيئية ومما يتلائم مع متطلبات التغيير في عالمنا التنافسي كما أنه يتطلب نظم حوشر كفوءة ونظم توزيع منافع عادلة وإعادة تخصيص الموارد

إن فاعلية الإبداع في المنظمة ضرورية وحاسمة لدفع المنظمة لاستغلال الفرص الاقتصادية والتكنولوجية وتنميتها وتفاعلها مع موارد المعرفة الأخرى كالجامعات والمنافسين والموردين والمستهلكين وقدرتها الإبداعية وترجمتها إلى نماذج تطبيقية في العمل (Hughes & Scoh: ٢٠٠٦) إن الجهود والممارسات من قبل كافة الأطراف في المنظمة من المبدعين والمالكين والمستهلكين والماليين وجهود الإدارة العليا والأقسام الإنتاجية والتسويقية والمالية والبحث والتطوير لها دور حاسم في فاعلية الإبداع لدى المنظمة.

والجدول (١) يوضح ملخص مختار من مساهمات ادبية في انتاجية البحوث .

جدول (١)

بين ملخص مختار من المساهمات الادبية في انتاجية البحوث

الدولة	العينة	الطريقة	قياس انتاجية الابداع	النتيجة
الولايات المتحدة واليابان	٥٠ منظمة يابانية ٧٥ منظمة امريكية صناعية	استمارات الاستبيان	وقت وكلفة الابداع بنقريير الرئيس التنفيذي	تأثير التكنولوجيا الداخلة والخارجة في تعزيز كفاءة الابداع وكانت النتيجة في المنظمات اليابانية اكثر كفاءة
الولايات المتحدة ولوريا	٣٨ برنامج بحثي ل ١٠ منظمات على مدى ٣٠ سنة في الصناعات الدوائية	بواسم الانحدار	عدد براءات الاختراع	الجهود البحثية اكثر انتاجية بسبب ادراك المقاييس الاقتصادية للربحية
الولايات المتحدة	٢٢٠ بحث في مختبرات تصنيع	الدراسة الاستقصائية ثلاثية الانحدار	عدد براءات الاختراع	هل للبحث اثرايجابية غير مباشرة لانتاجية الشركات
الصين	٨٣٤١ منظمة ١٩٩٥	الانحدار	تقريير عشوائي تحليل الحدود	الفاعلية الخاصة في مجال البحث والتطوير يكون عاملا مساهما في القطاع الخاص مقارنة بالعام
الولايات المتحدة	الولايات المتحدة عن ١٥٠٠ منظمة صناعية ١٩٨٠-١٩٩٣	تطوير مؤشرات جودة براءة الاختراع	نسبة براءة الاختراع الى البحث والتطوير	انتاجية البحث على مستوى المنظمة على علاقة عكسية مع جودة الابداع ومستوى الطلب

Sources: Cosh, A., management characteristics managerial ownership & innovation Efficiency in high-technology industry, working paper series, University of Oxford

وفي ضوء ذلك سيتم التركيز على الهيكل الإداري وإدارة الموارد البشرية وعمليات اتخاذ القرارات ونظم الحوافز لتأثيرها بفاعلية الإبداع في المنظمة لتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد وبنظر الكثير من الباحثين.

أولاً: الهيكل الإداري : Formal Structure

إن المفهوم الحديث للهيكل الإداري لا يتمثل بالهيكل الرسمي الذي يتمثل في تحديد السلطات والمسؤوليات والمهام فقط بل يتحدد كذلك بالهيكل غير الرسمي الذي يمثل العلاقة غير الرسمية داخل المنظمة والتفاعل المتبادل بينهما لتحقيق الفاعلية التنظيمية في الأداء وتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية وتوضيح خطوط الاتصالات والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية إضافة إلى التأثير على سلوك الفرد وتحديد دوره وطبيعته ونطاق عمله والمركز الوظيفي له وفرص التقدم الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق أرضا الوظيفي .

يقصد بالهيكل الإداري النظام الإداري الرسمي ومدى الاعتماد على الأجهزة الآلية في إجراءات التخزين ومعالجة وحفظ الوثائق والخصائص المتعلقة بالبيانات الخاصة حسب المهام الوظيفية والتحديد الدقيق بالالتزامات والتسلسل الهرمي لاستغلال الظروف المناسبة إذ إن الخصائص الواقعية للهيكل الإداري والمستثمرة في تحديد المهام الفردية من خلال التفاعل بين التقسيمات الفرعية والتي لا تتصف بالبيانات بل في إدراك التغيرات والتكيف معها والتأكيد على الاتصالات الأفقية من خلال التنظيم بالإضافة إلى الاتصالات الرأسية والملائمة للبيئة الديناميكية إن الحصول على مزايا الهيكل يتضمن الدقة والسرعة والمهارات المعرفية المستمرة والتي تهدف إلى تقليل الغموض والارباك . إن الهياكل البسيطة والضعيفة لا تقدم الدعم الكافي للتوسع الجغرافي وتنويع المنتجات (Miltey&Toulouse:١٩٨٦) وإن الهيكل التنظيمي الرسمي الواضح والذي

يمتلك السمعة الايجابية يساعد المنظمات لتحقيق الاهداف وتقوية روابط التعاون
ولذلك فانها اكثر تأثير في دعم الابداع في المنظمة .
الابعاد الرئيسية للهيكل الاداري :

١- التعقيد: Complexity

يعتبر تقسيم العمل والتخصص اساسا مهما في علمية التنظيم اذ تنقسم المنظمة الى
عدد من الوحدات وفق اسس معينة وترتب بشكل عمودي ثم تنقسم هذه الى عدد
من الاقسام والفروع بما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة ، وبزيادة التقسيمات
العمودية والافقية والجغرافية تزداد درجة التعقيد (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٠١).

٢- التنظيم الافقي :

يشير التنظيم الافقي الى انشاء عدد من الوحدات الادارية يتولى كل منها القيام
بوظيفة متخصصة من الوظائف في منظمات الانتاج والتسويق والموارد البشرية
والمالية وهناك علاقة بين عدد وتنوع الوظائف ودرجة التعقيد وهنا تعمل الادارة
على تحويل التنظيم الى نظام اكثر مرونة بالتركيز على سرعة الاستجابة للزبون
وهذا يستلزم التخصص الدقيق الذي يؤثر الى كمية ونوعية العمل المنتج بسبب ما
يحتاج للفرد من فرص التدريب لاقتان العمل الذي يتخصص فيه وبزيادة النمو
والتوسع مما تزداد الحاجة الى التنسيق والتعاون بين الاقسام
(Daft, ٢٠٠٠: ٣٣٦)

٣- التنظيم العمودي :

يمثل عدد الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت افقيا على عدد من
الاقسام ويستند هذا التوسع الى تقسيم هذه الوحدات عموديا الى عدد من
المستويات الادارية المحددة مما يزيد من نطاق الاشراف مع زيادة هذه الوحدات
وبالشكل الذي يضمن حسن سير العمل والرقابة على الاعمال مما يؤدي الى

صعوبة الاتصال والتنسيق والإشراف وكلما زاد نطاق الإشراف (وهو عدد الموظفين الذي يشرف عليهم شخص واحد بكفاءة وفاعلية) كلما قل عدد المستويات الإدارية.

٤- الرسمية (Formalization)

يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد والإجراءات بحيث يتم أداء الأعمال بشكل واحد وكلما زادت الرسمية كلما كان مجال الاجتهاد للفرد قليلاً.

إن من السهل تقنين الأعمال الروتينية في المنتوجات الإدارية الأدنى لأنه من الصعوبة في الأعمال المهنية والاستشارية في المستويات العليا. فالرسمية تجعل إمكانية التنبؤ بسلوك الأفراد كبيرة لأن الفرد يؤدي دوراً محدداً بدقة وهذا لا يشجع على المبادرة والابداع. والرسمية تعتمد على التوثيق للخاص بالأنشطة وكلما زادت أنشطة التوثيق كلما كانت درجة الرسمية أقوى.

٥- المركزية (Centralization)

إن للمركزية تعني الاحتفاظ بجميع الصلاحيات عند مستوى الإدارة العليا إذ نحر عن سلطة اتخاذ القرار.

كما عرفها القريوتي بأنها (تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة ومستوى إداري واحد أو بيد شخص واحد في قمة الهرم الإداري ومن وجهة نظر الباحث فإن المركزية تركز على تحديد سلطة اتخاذ القرار بين المدير دون المشاركة مع الآخرين حتى في القضايا البسيطة وغير المهمة).

ثانياً : الموارد البشرية: (Human resource management)

يشير مصطلح الموارد البشرية إلى الأنشطة المتعلقة بجذب وتطوير والاحتفاظ بقوى عاملة كفوءة خلال التنظيم (Daft, ٢٠٠٠: ٣٩٤).

ان هنالك تسميات مختلفة لادارة العنصر البشري منها ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد وادارة شؤون الموظفين ويورد عدة تعاريف للباحثين اذ يقول (Hodetts) ان ادارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الكفوء للعاملين بما يحقق اهداف المنظمة والعاملين فيها (نصر الله: ١٩٩٩) .

كما عرفها المعهد البريطاني بانها (مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون افرادا وهي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وانها الجزء من الادارة المختصة بالافراد العاملين وبالعلاقاتهم داخل المشروع .

ويرى الباحث ان ادارة الموارد البشرية : هي العملية المستمرة لوضع الخطط الاستراتيجية لمقابلة احتياجات المنظمة بموارد بشرية كفوءة والقيام بالتطوير والتدريب وتحفيز ومكافئة الافراد العاملين في المنظمة.

لقد اكدت الدراسات على ان ادارة الموارد البشرية الكفوءة لها دور ايجابي في الاداء وزيادة الانتاجية وائجاز الاهداف والذي يتطلب مهارات في التخطيط والتدريب وتقييم الاداء وتحديد الرواتب والاجور وبرامج الحوافز.

كما انها تساعد المنظمة على ايجاد خليط من المهارات والافراد لمقابلة اهداف التنظيم وقد اكدت الدراسات والبحوث على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لدوره الحاسم في زيادة الانتاج أي انه اصبح نجاح المنظمة مرهون بادراك الادارة لاهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم .

ان الاستثمار بالعنصر البشري يتطلب تكلفة عالية لتغطية الاجور والرواتب وذلك بشكل نسبة عالية من الدخل القومي . وعلى ضوء ذلك فلا بد من وضع السياسات والخطط التي تهدف الى تحقيق حسن التعامل الانساني مع الموارد البشرية واشباع حاجاتهم وتحفيزها واشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج باعتبار المنظمات منشآت بشرية متألفة يتوقف عليها نجاح او فشل المنظمة

ثالثاً: القرارات الاستراتيجية

القرار هو اختيار بديل من بين البدائل المتوفرة . اما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تحدد فيما المشكلة والفرصة ثم محاولة حلها وان عملية اتخاذ القرار تتضمن جهود قبل وبعض الحدث الحقيقي (Daft ٢٠٠٢: ٢٦٩) تعد القرارات جوهر القيادة الادارية لان التوقف عن اتخاذها يؤدي الى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والانجازات وبالتالي تراجع لداء المنظمة وفشلها وخاصة القرارات الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي المبدع والمستند على قواعد المعلومات المتقدمة وهي من وظائف المدير الرئيسية في مختلف المواقع الادارية وترتبط مع العمليات الاخرى في المنظمة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (عليان ٢٠٠٩: ٦٧)

ويعتمد نجاح كافة العمليات والانشطة على كفاءة وفاعلية القرار ولذلك اصبحت عملية اتخاذ القرار تستند على الاساليب ومناهج علمية بهدف الوصول الى قرار اكثر دقة وواقعية.

ويعرف القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى الى اختيار الحل الانسب لمشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد المفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة وبما يتلائم مع الظروف الداخلية والخارجية (همشري ٢٠١٠: ٢٠٠٠)

ويرى الباحث ان التعريف الاخير هو الانسب والاشمل لانه يضم مجموعة من العناصر الرئيسية الاتية:

- ١- القرار نتاج عملية فكرية عقلانية .
- ٢- انه اختيار واعى لبديل من بين البدائل.
- ٣- ان عملية الاختيار تستند على اسس ومعايير علمية .
- ٤- انه اختيار للبديل الانسب بعد المفاضلة والتقييم .

٥- ان يأخذ بنظر الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية والتي تؤثر على القرار.

ويخلص عليان خصائص القرار بالنقاط الآتية:

١- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

٢- مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

٣- الحرص على مشاركة العاملين.

٤- الاستفادة من الأساليب الإحصائية الحديثة.

٤- مراعاة شرعية القرار.

٥- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه (عليان: ٢٠٠٩)

ان لامتلاك المنظمة القدرات الفنية والعلمية لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات تكون اكثر قابلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمؤثرة في اداء المنظمة (Haleblian & Finkelstein: ١٩٩٣) ان العقلانية المحددة وقلة التبصر يجعل الرؤساء يشركون الاعضاء الرئيسيين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي زيادة القابليات وتبادل وجهات النظر الخاصة لمستقبل المنظمة ويوفر المزيد من المعلومات لمساعدة المدير على استيعابها وتوفير الكثير من الاحكام الحاسمة حول القضايا الواسعة النطاق ولذلك فان المنظمات التي تكون فيها للقرارات الاستراتيجية بالمشاركة وعلى اساس الفريق لكثرة قدرة وارجح في فاعلية الابداع من المنظمات التي تعتمد على الرئيس التنفيذي والسيطرة الفردية.

رابعا : خطط الحوافز

ان التحفيز : هو توجيه سلوك الفرد أي كيفية اختياره من بين البدائل عند تحددتها وقوة ذلك السلوك واستمراره (الشماخ، ١٩٩٩: ٢٣٩)

الحوافز تشير الى الأشياء التي تثير القوى لدى الفرد وتدفعه لتركيز وتحسين ومواصلة الحماس والمثابرة لتحقيق حدث حقيقي معين (Daft, ٢٠٠٠: ٥٣٤). حوافز العاملين لها دور حاسم في زيادة إنتاجيتهم وهنا يبرز دور المدير لرسم خطط الحوافز باتجاه تحقيق الاهداف ولابد من استعمال نظام الاجور على عدة عناصر لكي يكون ناجحا ومن بينها عنصري المشاركة (Sharing) ويقصده تقاسم المنظمة الارباح الناتجة عن زيادة الانتاج مع العاملين بشكل عادل وعنصر الاستماع (Listening) فيعني استعداد المنظمة لالخذ براءاء وافكار الآخرين واطلاعهم على اوضاعها المالية وميزانياتها (نصر الله، ١٩٩٩: ٢٣٨). لقد اكدت الدراسات بان الحوافز المالية تشكل حوافز فاعلة وتلعب دورا كبيرا في حفز العاملين وبالإمكان استخدامها لتحقيق الحافز الفردي وبناء الفريق وتحقيق نتائج افضل وتعد مهمة صياغة النظام للحوافز امرا حاسما في موضوع النواحي فهناك أنظمة للحوافز الجماعية وهناك أنظمة للحوافز الفردية وان جميع هذه الأنظمة تستند على الاداء الكلي للمنظمة لانها مبنية على اساس التعاون والمشاركة وتهدف الى تشجيع العمل على اساس الفريق والعمل الجماعي . ان خطط الحوافز في المنظمات يجب ان تصمم على اساس وضع اليات التوافق والمشاركة في وضع هذه الخطط بين المدراء والعاملين والمتصلة بالاداء ومؤشرات قياسه لتركيز المزيد من الاهتمام باستمرار نمو المنظمة ولذلك فان المنظمات التي تسعى الى ربط الاجر بالانتاج تكون اكثر فاعلية في الابداع . ان الدعم الذي تؤديه الإدارة الى العاملين يعد بعدا من ابعاد الهيكل الاداري والذي يتمثل بالدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل الإدارة الى العاملين . ان مساهمات الإدارات في المنظمة لتشجيع العاملين على الابداع في العمل يلعب دورا حاسما في زيادة دافعية الافراد على توليد الافكار الجديدة او السلع الجديدة او تحسين طرق العمل .

ماهية الابداع ومبادئه :

ان مفهوم الابداع في اللغة العربية تعني اختراع الشئ وصنعه (المنجد ١٩٧٥: ٢٩)

والابداع يعرف (الشئ الجديد والخروج عن دائرة المألوف) (العزاوي ١١٦: ٢٠٠٠)

وقد عبر (Robbins) عن الابداع بأنه القدرة على جمع الافكار واخراجها بأسلوب فريد من نوعه اوصنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الافكار (Robbins, ١٩٩٩: ٤٠٤) وكذلك عرفه بان (العمليات التي تؤدي الى خلق فكرة واخراجها على شكل منتج جديد وطريقة جديدة) وفي ضوء ما تقدم فان الابداعات لا تتفق على تعريف محدود لمفهوم الابداع والابداع نوع من انواع التحديث والاصاله في المنتج اي تحسين منتج موجود او المنتج الجديد وعده (Jones) بأنه العملية التي تستخدم بها المنظمة مواردها البشرية والمالية المعلوماتية لخلق سلع وعمليات وخدمات جديدة بهدف تحقيق ميزة تنافسية وان الابداع يتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الانشطة المتداخلة في المنظمة من اجل تبني الافكار الجديدة والتطورات التكنولوجية بتحسين اساليب علمية وعملية منظمة لغرض تقديم سلع وخدمات جديدة يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق اهداف القيادة والنمو وتبرز أهمية الابداع في كونه محور مهم في استراتيجيات المنظمات المعاصرة اذ انه يساهم في خلق المناخ الملائم لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لاشباع حاجات ورغبات الزبائن وما يعزز هذه الأهمية هو تزايد مقدار ما تخصصه وتتفقه الدول والمنظمات من ميزانياتها على جهود البحث والتطوير وهي القناة الرئيسية للابداع وخاصة في المنظمات الكبيرة على مستوى العالم ومنها شركات صناعة السيارات والادوية والصناعات الالكترونية

يعد الابداع من الامور المهمة في تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الاساليب ونموها ونمو الاهداف والطموحات ومناهج العمل داخل المنظمة لان العمل مهما تطور تقنيا وامتك تقنيات والآت فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه (الطاهر، ٢٠٠٩: ٢٩٥).

ان تطبيق مفاهيم ادارة الابداع في المنظمات لابد ان يتوافق مع عمليات التنمية والاصلاح الاداري بهدف احداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والاساليب الادارية بحيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل التنمية الايجابية .
ان عملية الابداع الفاعل تتطلب ان تنظر الادارة العليا للمنظمات الى المستقبل القريب والبعيد الامد وتضع له الخطط الكافية والاستثمار الكافي ، ان الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب ان يكون على اساس منهجي وعلمي يستند على العلوم الحديثة والتكنولوجيا واستثمار التجارب والتوسع بالافكار وارتقاء الاهداف للوصول الى التحسين المستمر وزيادة القدرة على المنافسة والبقاء .
ان الابداع يستند الى مجموعة من المبادئ لكي يكون فاعلا منها:-
* فسخ المجال لتوليد الافكار الجديدة وتنميتها ما دامت في الاتجاه الصحيح

- النظرة الى الافراد بانهم مصدر القوة والاعتناء بهم وتلبية متطلباتهم يجعلهم اكثر وافضل ابتكارا ابداعا.
- المشاركة مع العاملين في اتخاذ القرار والاستماع الى المقترحات.
- التجديد المستمر للنفس والفكر.
- * اعطاء التعلم عن طريق العمل الاهمية البالغة لتطوير الكفاءات.

المبحث الثالث : منهجية البحث وأجراءاته

في هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهداف الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية في تحليل العلاقة بين المتغيرات

أولاً : فرضيات البحث Hypothesis

في ضوء المشكلة تم وضع مجموعة من الفرضيات التي يمكن من خلال الدراسة اثباتها او رفضها وهي

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع وتتفرع الى الفرضيات الفرعية الآتية

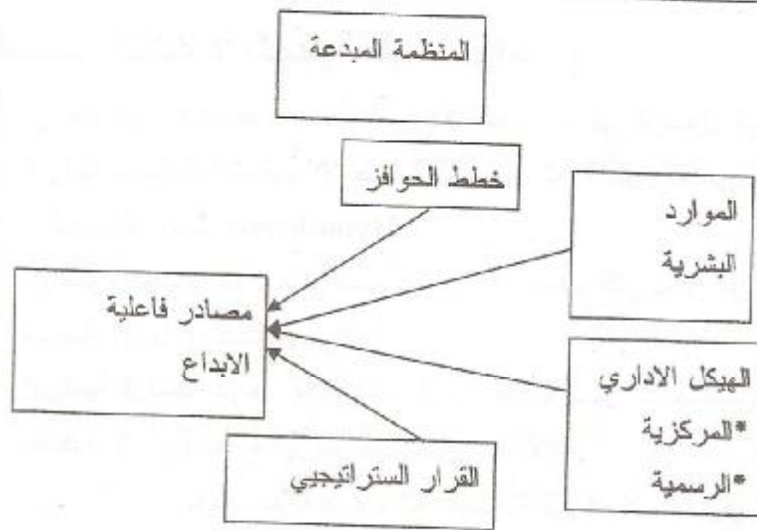
أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل الاداري وفاعلية الابداع

ب- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية وفاعلية الابداع

ج- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية الابداع

د- توجد علاقة تأثير بين خطط الحوافز وفاعلية الابداع

ثانياً : اتمودج البحث من خلال الفرضيات التي تم وضعها تم صياغة الانمودج الاتي الذي يمثل متغيرات البحث والعلاقة المنطقية بين هذه المتغيرات والتي تجمع ملامح الدراسة



شكل (١) نموذج البحث
المصدر: من اعداد الباحث

ثالثا : مجتمع البحث وعينته :

تم اختيار المنشأة العامة للصناعات النسيجية في الحلة مجتمعا للدراسة إذ تعد من المنشآت الاقتصادية المهمة وعلى مستوى المحافظة والقطر لعمق تاريخها وطاقتها الكبيرة وتم تحديد عينة الدراسة باختيار احد الاقسام المهمة في المنشأة وهو قسم القديفة إذ يعد من الاقسام الحديثة المتطورة إذ تتوفر لديه توجهات في ادخال التكنولوجيا الجديدة في انتاج القماش والتي تعتمد على السيطرة الالكترونية باستخدام الحاسبة في التشغيل اضافة الى الكفاءة والسرعة والجودة في الانتاج من خلال التعاقد مع شركات بلجيكية لتزويده بهذه المكائن المتطورة إذ بلغ عدده

العاملين في هذا القسم (٣٨٧) عامل من فنيين واداريين ومهندسين يشكلون مجتمع البحث وقد تم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية اذ بلغت ٥٠ فردا منهم ويشكلون ١٣% من المجتمع لهذا القسم . وجدول (٢) يبين اعداد عينة البحث حسب الجنس والمستوى العلمي والخدمة الوظيفية وكما موضح في ادناه

الجدول (٢) يبين اعداد عينة البحث حسب الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمية ومدة الخدمة

الجنس		الذكور: ٣٧ ٨٤%		اناث: ٧ ١٦%	
الحالة الاجتماعية		متزوج: ٤٠ ٩٠%		اعزب: ٤ ١٠%	
المؤهل العلمي		دبلوم عالي: ٥ ١١%		بكالوريوس: ٨ ١٨%	
مدة الخدمة		أقل من ٥ سنة: ٢ ٥%		١٦-٢٠ ٣٠%	

رابعا : اداة البحث

اعتمد الباحث على استبانة (العنزي : ٢٠٠٥) بعد تعديلها كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة ولإكمال عملية التحليل الإحصائي وتشمل الاستبانة جانبين الاول لمتغيرات البحث خصائص الادارة اذ انها تمثل متغيرات مستقلة والثاني للمتغير المعتمد فاعلية الابداع وقد وزعت ٥٠ استمارة استعيد منها ٤٤ استمارة

صالحة للتحليل أي نسبة الاسترجاع بلغت ٨٨% واستغرقت عملية توزيع الاستثمار وجمعها شهر واحد .

خامسا: متغيرات البحث :

المتغيرات المستقلة وتشمل

- أ- الهيكل الإداري ويشمل الفقرات (٧-١)
- ب- الموارد البشرية وتشمل الفقرات (٨-١٣)
- ج- القرارات الاستراتيجية والمشاركة فيها (١٤-٢١)
- د- التحفيز ويضم الفقرات (٢٢-٣٠)

المتغير التابع : ويتضمن الفقرات المتعلقة بفاعلية الابداع وتركز على عند الابداعات او براءات الاختراع وزمن هذه الابداعات واستمرارية الابداع وتضم الفقرات (٣١-٣٧)

سادسا: ثبات اداة البحث .

ويعني ان مقياس الاستبانة يعطي ذات النتائج لو اعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة مرة اخرى . وقد تم استخدام معامل الثبات مقياس (Alpha Cronback) اذ كانت قيمة Alpha ٨٤% وهي معنوية عند مستوى ثقة ٥% وهذه النتيجة تعطي ثبات الاستبانة .

المبحث الرابع : تحليل نتائج البحث .

اولا : عرض نتائج البحث

توضح من خلال جدول (٢) ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث لاذ بلغ عدد الذكور في العينة (٣٧) فردا وهم يمثلون نسبة (٨٤%) اما عدد الاناث فقد بلغ (٧) فقط ونسبة (١٦%) اما نسبة المتزوجين من افراد العينة بلغت ٩٠% لما غير المتزوجين فقد كان قليلا بلغت ١٠%.

اما نسبة متغير المؤهل العلمي فقد بلغ عدد الذين يحملون شهادة البكالوريوس (٨) افراد ونسبة (١٨%) اما حملة الدبلوم العالي فقد بلغ (٥) ونسبة (١١%) اما عدد الافراد الذين يحملون شهادة المعهد (١٢) فردا ونسبة ٢٧% اما عند الذين يحملون شهادة الاعدانية فقد بلغ (١٩) فردا ونسبة (٤٣%) وهي اعلى نسبة من ناحية المؤهل العلمي اما بالنسبة الى متغير مدة الخدمة للوظيفية فقد كانت فئة اقل من خمس سنوات اقل نسبة بلغت ٥% اذ بلغ عدد الافراد (٢) اما فئة (٦-١٠) فقد بلغ عددهم (١٤) فردا ونسبة ٣٢% وهي اعلى نسبة اما فئة (١١-١٥) فقد كان قليلا بلغ (٥) افراد ونسبة (١١%).

اما فئة (١٦-٢٠) فقد بلغ عددهم (١٣) فردا ونسبة ٣٠% اما بالنسبة الى فئة (٢١-٢٥) فقد كان عددهم ٨ ونسبة (١٨%) كما ان فئة ٢٦ فاكثرت فقد كان عددهم (٢) ونسبة (٥%).

اما الوسائل الاحصائية التي استخدمت لتحقيق اهداف البحث واختبار صحة فرضياتها فقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لتوضيح اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة .

بالنسبة للفقرات المتعلقة بمتغير الهيكل الاداري فقد بلغ اعلى متوسط لاجابات عينة الدراسة والمتعلقة بان العملية او الفكره الجديده يجب ان تمر عبر الادارات المختلفة من المنظمة اذ بلغ المتوسط (٤,١) وبانحراف معياري (٠,٩٦) تأتي بعدها الفقرة الخاصة بان القرار يصل الى الاغلبية من اجل تادية العمل بفاعلية اذ بلغ المتوسط (٠,٣٠٩٥) وبانحراف معياري (١,١٨) ثم تأتي الفقرة الخاصة

بتوفير مستلزمات تنفيذ القرارات من قبل المنظمة فقد بلغ المتوسط (٣,٨) وبانحراف معياري (٩٧%) .

تم تأتي بعده بقية الفقرات تنازليا الى الفقرة الخاصة بتصريف في معظم امور وظيفتي من دون الرجوع الى مسؤولي المباشر فقد حققت اقل متوسط بلغ (٢,٤٨)؛ وبانحراف معياري (٩٨%) مما يدل على ارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرارات في المنظمة.

اما بالنسبة لمتغير الموارد البشرية باعتباره من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع وهو فاعلية الابداع فقد نالت الفقرة (١٠) الخاصة بجدولة العمل الذي يريد من الآخرين لانجازه واعلى متوسط بلغ (٤,٠٧) وبانحراف معياري (١٩) يأتي بعدها الفقرة (٩) تضع ادارة الموارد البشرية برامج واضحة للتدريب العاملين اذ كان المتوسط (٣,٩٥) وبانحراف معياري (١,٣) . تأتي بعد الفقرة (١١) يتم تقييم الافراد على اساس الجهود التي يقومونها اذ بلغ متوسط (٣,٥٢) وبانحراف معياري (١٩) وكان اقل المتوسطات للفقرة (٨) اذ بلغ (١,٧) وبانحراف معياري (١,٣) اما بالنسبة لمتغير القرارات الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذها فقد نالت الفقرة (١٧) الخاصة بوجود صلاحية كاملة لاتخاذ القرار المناسب اذ بلغ المتوسط للاستجابة (٤,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٧٦) ثم الفقرة (١٦) المتعلقة بتخذ القرارات بمشاركة العاملين وليس بانفراد قد بلغ المتوسط (٤,٠٩) وبانحراف معياري (١,١٦) فيما نالت الفقرة (٢٠) اقل المتوسطات اذ بلغ (٣,٢) وبانحراف معياري (١,٢) .

اما بالنسبة لمتغير التحفيز فقد تباينت الاستجابة حول الفقرات الخاصة بها ففي حين نالت الفقرة (٢٤) الخاصة بان نقص التمويل لتقصي الافكار المبدعة هو مشكلة في المنظمة اذ بلغ المتوسط (٤,٤٣) وبانحراف معياري اقل بلغ (٠,٨٩) ثم جاءت الفقرة (٢٢) الخاصة بان البحث عن تحقيق السعادة في المنظمة هو الامر اهمية اذ بلغ المتوسط (٣,٩) وبانحراف معياري (١,١٨) ونالت الفقرة (٢٨) قر

المتوسطات بلغ (٢,٢٥) وبانحراف معياري (٢١,١٩) والتي تدل على أن المنظمة لا تميز المبدعين ولا تدعمهم
 أما بالنسبة لفقرات المتغير المعتمد (فاعلية الابداع) فقد تبأينت
 الاستجابة حول فقراته إذ كانت الفقرة (٣٧) الخاصة بافتراض مكافئة الافراد
 الذين لا يتبعون الاجراءات الوظيفية في العمل إذ بلغ المتوسط (٤,١٨)
 وبانحراف معياري (١,١٣) ثم الفقرة (٣٥)
 حول فقراته ايجاد الافكار والمناهج الجديدة لحل المشكلات إذ بلغ المتوسط
 (٤,٣) وبأقل انحراف معياري بلغ (٠,٩) في حين نالت الفقرة (٣٢) أقل
 المتوسطات والتي تنص على عدد الابداعات خلال السنة الماضية تتناسب مع
 توقعات الاداره إذ بلغ المتوسط (٢,٨٦) وبانحراف معياري (١,١١).

ثانياً : عرض استجابات افراد العينة بشأن خصائص الإدارة :

يبين الجدول الاتي المتوسطات الحسابية لمتغيرات المستقلة المتعلقة بخصائص
 الإدارة من خلال مجموع الفقرات الخاصة بكل عنصر . وكذلك الانحراف
 المعياري والنسبة للمئوية ومستوى المعنوية والترتيب والجدول (٣) يعرض
 المتغيرات المستقلة

الجدول (٣)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب للمتغيرات المستقلة

ب	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى	الترتيب
١	الهيكل الإداري	٣,١٢	١,٣٦	%٦٢	عالي	الرابع
٢	الموارد البشرية	٣,٦٤	١,٣	%٧٢	عالي	الثاني
٣	القرارات الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذها	٣,٨٩	١,٠٨	%٧٧,٨	عالي	الأول
٤	التحفيز	٣,١٩	١,١٩	%٦٣,٨	عالي	الثالث

يتضح من الجدول أن متغير القرارات الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذها كثر استجابة إذ بلغ المتوسط لفقرات هذا المتغير (٣,٨٩) ونسبة (%٧٧,٨) وأقل انحراف معياري بلغ (١,٠٨) وكان مستوى المعنوية للمتوسط عالياً واحتل الترتيب الأول. ثم يأتي بالمرتبة الثانية متغير الموارد البشرية وبمتوسط (٣,٦٤) ونسبة (%٧٢) وأكثر انحرافاً معيارياً من الأول بلغ (١,٣) وكان مستوى المعنوية عالياً أيضاً لما متغير الهيكل الإداري فقد جاء بالمرتبة الرابعة إذ بلغ المتوسط (٣,١٢) ونسبة مئوية (%٦٢) وبانحراف معياري (١,٣٦) ومستوى المعنوية

عاليا . اما متغير التحفيز فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبمتوسط بلغ (٣,١٩) ونسبة (٦٣,٨%) وبانحراف معياري (١,١٩) وكان مستوى المعنوية عاليا أيضا.
ان هذا يفسر توجه ادارة المنظمة الى استخدام القرارات الاستراتيجية ولشرك العاملين في اتخاذها وهذا يزيد من دافعية العاملين الى الرغبة في العمل والابداع. كما ان هنالك اكثر توجه للابتعاد عن المركزية والمرونة في تفويض السلطة

ثالثا : عرض استجابات افراد العينة بشأن المتغير التابع فاعلية الابداع

تم وضع مجموعة من الفقرات الخاصة بهذا المتغير المتعلقة بعدد الابداعات او براءات الاختراع ووقت هذه الابداعات واستمرارية هذه الابداعات وكانت نتائج الاستبانة الخاصة بهذا المتغير اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات (٣,٦٣) ونسبة (٧٢,٧%) اما الانحراف المعياري (١,١) وبمستوى معنوية عالية

رابعا : علاقات الارتباط بين المتغيرات البحث :

يوضح جدول (٢) علاقات الارتباط ودرجة المعنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكما يلي

جدول (٤) علاقة الارتباط والمعنوية

ت	المتغير	القيادة الارتباط المعنوية	القرارات الاستراتيجية الارتباط المعنوية	التحفيز الارتباط المعنوية	فاعلية الابداع الارتباط المعنوية
١	الهيكل الاداري	٠,٢٥ -- -	٠,٤٠** معنوية	٠,٣٢* معنوية	٠,٢٧ ---- -

٢	الموارد البشرية	٠,٥٥** معنوية	٠,٦٣** معنوية	٠,٦٩٩** معنوية	
٣	القرارات الاستراتيجية		٠,٠٧** معنوية	٠,٤٥** معنوية	
٤	التحفيز			٠,٤٨** معنوية	

يتضح من الجدول (٤) متغير الموارد البشرية أكثر ارتباطاً مع ببقية المتغيرات المستقلة وكذلك بالمتغير التابع (فاعلية الابداع) إذ بلغ معامل ارتباط (سبيرمن) (٠,٦٩٩) أي الارتباط موجب قوي وذلك تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن (هناك علاقة ذات دلالة احصائية المتغير الموارد البشرية على فاعلية الابداع) ويأتي بالمرتبة الثانية متغير التحفيز إذ بلغ معامل الارتباط ٠,٤٨ وهو موجب قوي مما يثبت الفرضية الفرعية التي تؤكد على وجود علاقة بين متغير التحفيز وفاعلية الابداع كما أن معامل الارتباط لمتغير القرارات الاستراتيجية بالمتغير المعتمد فاعلية الابداع بلغ (٠,٤٥) وهذا أيضاً يدعم فرضيات البحث التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية على فاعلية الابداع وأخيراً فقد بلغ معامل الارتباط لمتغير الهيكل الإداري على المتغير المعتمد فاعلية الابداع (٠,٢٧%) وهذا مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل الإداري وفاعلية القرار من خلال معامل الارتباط مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود العلاقة وذلك لتساق الهيكل الإداري بالمركزية من خلال المتوسط لفقرات المتغير وبالتالي اثبات الفرضية الرئيسية التي تؤكد على وجود

علاقة ذات تأثير معنوي بين خصائص الإدارة وفاعلية القرار ما عدى الهيكل الإداري .

وهذا يفسر ضعف علاقة الارتباط بين متغيرات الهيكل الإداري والتي تتعلق بالمركزية والرسمية وفاعلية الإبداع نتيجة لضعف الارتباط وهذا ما يدعم فرضية البحث إذ أن نمط الهيكل الإداري لها علاقة في فاعلية الإبداع. كلما كان نمط التنظيم يميل إلى اللامركزية .

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

من خلال البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وعلى ضوءها تم صياغة عدد من التوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١- فيما يتعلق بالهيكل الإداري فقد تبين من خلال البحث أن المنظمة تعتمد على الإجراءات الرسمية أساساً في القيام بالمهام كما تبين بأن الإدارة لا تريد تحمل المخاطر في الاتفاق على البحث والتطوير مما يؤثر على سلوك العاملين ولا يدفعهم إلى البحث عن الحلول والأفكار الجديدة في حل المشاكل التي تواجههم أو تطور العمل كما مبين في البحث اتباع المنظمة المركزية وقلة درجة التفويض للصلاحيات وتركز القوة في مستويات محددة في الهيكل الإداري

٢- أما بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية فقد اتضح من خلال الدراسة أن دورها مهماً في القيام بمهامها من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف ومهارات وتشجيعهم على الإبداع .

٣- في ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية فقد تبين من خلال استجابات الأفراد أنهم يفضلون أداء العمل ضمن فريق عمل جماعي وأنهم يريد أن تحقق

المنظمة مصالحهم وان للفريق اكثر كفاءة عندما يشترك اعضاءه في تنفيذ الاعمال

٤- اما بالنسبة لمتغير التحفيز فقد كان استجابات افراد العينة بان التركيز على خطط الحوافز من قبل المنظمة بالمستوى المطلوب وانها تلبي حاجاتهم وان المنظمة تميز المبدعين و تدعهم و توفر المنظمة الوقت الكافي وملتزمات السعي لايجاد افكار جديدة لحل المشكلات

٥- اما بالنسبة للمتغير التابع فاعلية الابداع فقد اتضح استجابات افراد العينة بان عدد الابداعات من قبل الفرد يتناسب مع الطموح بسبب التحفيز من قبل الادارة و تناسبها مع الجهد والكلفة والوقت المبذول رغم التاكيد على استعداد الافراد للبحث على الافكار الجديدة وغير الروتينية التي لها تاثير على تحسين العمل .

٦- ان هناك ارتباط وعلاقة بين الحوافز وفاعلية الابداع وعلى اساس ذلك مما يؤدي الى خلق الاجواء لايجاد الافكار الجديدة والاعمال الابداعية التي تؤدي الى زيادة القوة التنافسية للمنظمة والتحسين المستمر

ثانيا : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث الى عدد من التوصيات التي يمكن من المفيد اتخاذها بنظر الاعتبار من قبل المنظمة .

١ - على المنظمة للتقليل من الاجراءات والقواعد المحددة واعطاء نوع من المرونة في تنفيذها وبما يعزز المشاركة من قبل العاملين في حل المشكلات والرقابة الذاتية على الاداء بخلق نوع من الوعي بان المنظمة لخدمة العاملين وتلبية متطلباتهم من خلال تحديد اهداف المشاركة

٢- تفعيل دور ادارة الموارد البشرية للقيام بدورها الفاعل في تطوير وتنمية العاملين وزيادة كفاءتهم طالما تسعى لتحقيق اهداف الجماعة ومن هنا

المشاركة في اتخاذ القرارات وفي جميع المواقف وعلى مدى التكامل والتفاعل بين مجموعة من المتغيرات

٣- من خلال العلاقة والتأثير بخصائص الادارة على فاعلية الابداع على المنظمة القيام بالدور الفاعل بالاهتمام بالافكار الجديدة واعتماد المنهج البحث العلمي في تبني الافكار الجديدة وفتح المجال امام الافراد للافصاح عن ارائهم ومقترحاتهم التي تساعد على حل المشاكل وزيادة التخصيصات على جهود البحث والتطوير لتوليد الافكار الجديد .

المصادر:

١-المصادر العربية:

١- الخطيب، احمد ومعايعة، عادل سالم (٢٠٠٩) "الادارة الحديثة" عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن

٢- الشماع، خليل محمد حسن وآخرون، (١٩٩٩)، مبادئ الادارة مع التركيز على فترة الاعمال،

دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.

٣- الظاهر، نعيم ابراهيم، (٢٠٠٩)، "الادارة الاستراتيجية" عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن.

٤- العزاوي، بشرى هاشم محمد ابراهيم، (٢٠٠٠) سياسات تحفيز الموارد البشرية العاملة عليها بالابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية، رسالة ماجستير في الادارة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

٥- العززي، سعد علي حمود، (١٩٩٥)، الانماط القيادية للمدراء العاملين في وزارة التجارة واثرها في اداء المرووسين (من وجهة نظر المدراء ومرووسيهم) مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢)، العدد (٣).

- ٦-العنزي، سعد علي حمود (٢٠٠٥) "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع المنظمي" دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلد ١٠ العدد ٣٩
- ٧-القيروتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠) "نظرية المنظمة والتنظيم" ط١: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٨-المنجد في اللغة، (١٩٧٥)، ط٣، دار المشرق، بيروت .
- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٧) "اسس الادارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٩-تصر الله، حنا (١٩٩٩) "ادارة الموارد البشرية" دار العقل
- ١٠-همشري، عمر، (٢٠٠٠)، "الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرضا العصرية، عمان الاردن.

ثانيا. المصادر الانكليزية.

- ١-Adams, J. (٢٠٠٠) Endogenous R&D spillovers and industrial research productivity, NBER Working paper No ٧٤٨٤.
- ٢-Aghion, P. and Tirole, J. (١٩٩٤), "The management of innovation". The Quarterly journal of Economics, ١٠٩، ٤، ١١٨٥-١٢٠٩.
- ٣-Cosh, A., management characteristics managerial ownership & innovation Efficiency in high-technology industry, working paper series, University of Oxford
- ٤-Daft, R.L., (٢٠٠١) "Organization Theory & Design, ٧th Ed., South Westren

- ٤-haleblian, J. & S. Finkelstein (١٩٩٣). "Top management team size, CEO Dominance, and firm performance: the Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion". *Academy of Management Journal*, ٣٦,٤, pp.٨٤٤-٨٦٣
- ٥-hoffman, R.C. and Hegarty, W.H. (١٩٩٣). "Top management influence on innovations: effects of executive characteristics and social culture". *Journal of Management*, ١٩,٣, PP٥٤٩-٥٧٤
- ٦-Hughes, A. (٢٠٠٣). "knowledge Transfer, Entrepreneurship and Economic Growth: some Reflections and Implications for policy in the Netherlands". University of Cambridge centre for business Research Working paper no. ٢٧٣
- ٧-Hughes, A. and scott Morton, M.S. (٢٠٠٦) "The transforming Power of complimentary Assets" MIT Sloan Management Review, summer ٤٧, ٥٠-٥٨
- ٨-Jenkins, e. and Seiler, R. (١٩٩٠). "The impact of executive compensation schemes upon the level of discretionary expenditures and growth in stockholder wealth". *Journal of Business Finance and Accounting*, ١٧, PP. ٥٨٥-٥٩٧
- ٩-Laursen, K. and foss, N.J. (٢٠٠٣) "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance" *Cambridge journal of Economic*, ٢٧, pp. ٢٤٣-٢٦٣
- ١٠-Miller, d. & J.M. Toulouse (١٩٨٦). "Chief executive personality and corporate strategy & structure in small firms" *Management science*, ٣٢, ١١, PP ١٣٨٩-١٤٠٩

- ١٠- Nam ,C.H.& Tatum,C.B.(١٩٩٧)"Leader&Champions for innovation".construction Management&economics,١٥,٣.PP.٢٥٩-٢٧١.
- ١١- Robbins, s.,(١٩٩٨) "Organization Behavior, concept, Applications" Prentice-hill international ,New Jersey

الملخص:-

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع من خلال المتغيرات الخاصة بهذه المفاهيم لغرض انجاز اهداف الدراسة قسمت الدراسة الى خمسة مباحث خصص الاول الى عرض مشكلة البحث واهدافه واهميته . الثاني لعرض المفاهيم الادبية للمتغيرات والثالث لمنهجية الدراسة والرابع للجانب التطبيقي فيما خصص الخامس لعرض الاستنتاجات والتوصيات وقد تم وضع عدد من الفرضيات وقد صممت استبانة وزعت على عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة ومن خلال التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة بين خصائص الادارة وفاعلية الابداع والتي على ضوئها تم صياغة عدد من التوصيات.