

الإبداع التنظيمي وأثره على تقييم الأداء

رحاب طعمة فاضل¹

المستخلص

مع مرور الوقت، تتصاعد ضرورة الإبداع، فنحن نعيش في بيئة تنماز بالنمو المستمر والتحويلات المتصاعدة، ومن الضروري أن يفهم الأفراد الشروط المطلوبة للتقدم في كل من السياق الحالي والمساعي المستقبلية، وبالنظر إلى أن مكونات التغيير معقدة ومتشابكة، فمن الضروري أن يكون لدينا فهم شامل للإجراءات المتخذة على أساس فردي أو جزئي، والتي ينبغي أن تبدأ في إطار متماسك تحدده الدقة العلمية والدقة المنهجية، ويشكل الإبداع داخل المنظمات ضرورة أساسية تطلبها التحويلات الاقتصادية والاجتماعية السائدة

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، تقييم الاداء، المساعي المستقبلية

انتساب الباحث

¹ المديرية العامة لتربية واسط، العراق،
واسط، 52001

¹ dddrrr119@gmail.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : حزيران 2026

Affiliation of Author

¹ General Directorate of
Education of Wasit, Iraq, Wasit,
52001

¹ dddrrr119@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Jun. 2026

Organizational Creativity and its Impact on Performance Evaluation

Rehab Tama Fadel¹

Abstract

Over time, the need for creativity grows. We live in an environment characterized by continuous growth and escalating transformations. It is essential for individuals to understand the conditions required for progress in both the current context and future endeavors. Given the complex and interconnected nature of the components of change, it is crucial to have a comprehensive understanding of the actions taken, whether individually or in part, which should begin within a coherent framework defined by scientific rigor and methodological precision. Creativity within organizations is a fundamental necessity demanded by prevailing economic and societal transformations.

Keywords: Organizational creativity, performance evaluation, future endeavors

المقدمة

في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها العالم في مجالات الاقتصاد والتكنولوجيا والادارة اصبح من الضروري للمؤسسات والمنظمات ان تعتمد على الابداع والتجديد المستمر للبقاء في منافسة قوية مع غيرها ، فالابداع هو من اهم الموضوعات في الوقت الحاضر، وهو ظاهرة قديمة منذ ان خلق الانسان وتطورت مع تطور الحياة، فلقد ولد الانسان في احضان الطبيعة قبل ان تكتشف المختبرات واقسام البحوث، والابداع هو عملية ذات جوانب متعددة وتحدث فيها متغيرات متعددة وهو ليس حدثاً طارئاً أو أشياء محفزة لها ارضية وانما يلجأ اليه الانسان ليتكيف مع ظروف جديدة وملائمة له ومن اجل الاستمرار والبقاء والتطور .

واصبح الابداع مطلباً اجبارياً لتلك المنظمات والمؤسسات اذا ارادت هذه المؤسسات والمنظمات التميز في الاداء والمحافظة على بقائها واستمراريتها والنمو في بيئة تنافسية ، ويجب علينا تفكيك الابداع التنظيمي إلى اهم أجزائه (عناصر الابداع، ومراحل

العملية الإبداعية في تقييم الاداء ، وأنواع الابداع) ، وتظهر الحاجة الى الابداع عندما يشعر متخذو القرار في المؤسسة والمنظمة ان هناك تبايناً بين اداء المؤسسة والاداء الفعلي المطلوب، وهذا التباين يحدث ادارة المؤسسة او المنظمة على ايجاد اسلوب جديد، إن الظروف التي تتطلب الحاجة الى الابداع تتمثل في تعرضها لتغيرات تكنولوجية.

إن مفهوم الابداع هو القدرة على ايجاد افكار جديدة ومبتكرة وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المنظمة او تطوير اساليب جديدة في العمل وطرق جديدة للإنتاج والتسويق ، ويمكن ان يكون فردياً او جماعياً ويحدث في أي مجال سواء أكان علمياً أم فنياً حتى في الحياة اليومية

إن الابداع والابداع التنظيمي مفهومان مرتبطين، لكنهما يختلفان في التطبيق والتركيز، فالابداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحفيز الابداع الفردي والجماعي وتطبيقه داخل المنظمات أو

العلاقة المعقدة الموجودة بين الأداء التنظيمي ومستويات الإبداع الموضحة في مكان العمل بشكل منهجي؛ سيشهد هذا النهج في نهاية المطاف في تمكين الموظفين الأفراد من طريق تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتمكينهم من ابتكار حلول مبتكرة واستراتيجيات جديدة للتصدي بفعالية للتحديات العديدة التي تواجهها الشركة، مع الاستفادة في الوقت نفسه من المنهجيات والتقنيات المتقدمة في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها لضمان الكفاءة المثلى، وصولاً إلى تأمين قدرة المنظمة على الازدهار والتوسع في سوق تنافسية بشكل متزايد.

2- يسعى البحث الى دراسة مفهوم الإبداع التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وفهم تأثيره على تقييم الاداء المؤسسي فضلا عن تقديم توصيات لتعزيز الإبداع داخل المنظمات من اجل تحسين الاداء.

فرضيات البحث

يعتمد البحث بشكل أساسي على الفرضيات الآتية:-

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المفهوم الشامل للإبداع التنظيمي، من حيث صلته بالعمليات والممارسات المبتكرة المختلفة داخل الهيكل المؤسسي، ومقاييس التقييم المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي بين الموظفين.

يتم اشتقاق الفرضيات الآتية منطقياً من الفرضية الأولية الماز ذكرها:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في التطوير التنظيمي، التي تشمل المبادرات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية الشاملة للمنظمة، والأداء الوظيفي الناتج من ذلك الذي أظهره الموظفون في داخل هذا الإطار التنظيمي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخصص التنظيمي، الذي يشير إلى درجة تقسيم المهام بين الموظفين لتعزيز الكفاءة، ونتائج الأداء الوظيفي التي يمكن قياسها في بيئة العمل.

تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية :-

3- يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :-

أ- يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات التطور التنظيمي في الأداء الوظيفي .

المؤسسات واستغلاله لتحسين الاداء او تطوير منتجاتها وتحقيق اهدافها، إذ يكون عبر تحفيز الموظفين على التفكير بشكل ابداعي لدعم الابتكار التنظيمي، وان عدم وجود افراد مبدعين يصعب على المنظمة تحقيق الإبداع التنظيمي.

إن الإبداع التنظيمي يثير في الوقت الحاضر اهتمام كثير من الباحثين والمديرين في تطوير اساليب العمل وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الداخلية، ويمكن ان يظهر الإبداع التنظيمي في شكل افكار جديدة او تطوير التقنيات واساليب ادارية مبتكرة .

مشكلة البحث

1- تواجه العديد من المؤسسات تحديات في تحقيق مستويات اداء عالية بسبب قلة الإبداع التنظيمي الامر الذي يؤدي الى انخفاض مستوى الانتاج والابتكار في بيئة العمل وتتمثل مشكلة البحث في هذا السؤال: (الى أي مدى يؤثر الإبداع التنظيمي في تقييم الاداء في المؤسسات ؟)

2- تعاني الشركة من الضعف في ادائها وعدم وجود اساليب علمية حديثة في انتاج السلع وزيادة جودة المنتج وعدم وجود بديل جديد لمعالجتها .

أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة في الأمور الآتية:

1. تكمن أهمية البحث في أهمية موضوعه، وتتمثل في دور الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى الأداء عبر دراسة حالة إحدى الشركات .

2. تتمثل أهمية البحث في انها تساعد الشركة في تعزيز اسس الإبداع وفي التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في عملية البحث ومستوى الاداء لتعمل على خلق المناخ التنظيمي المناسب لبيئة العمل وتهيئته.

3. الإثراء النظري لموضوعات الإبداع التنظيمي والأداء من حيث المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها مع واقع الشركات من طريق اختيار المقياس المستخدمة ومحاولة إدراك انسجامه مع طبيعة عمل هذا الشركة.

اهداف البحث

1- من أجل تعزيز أسس الإبداع في داخل المنظمة وتطوير كفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بعملية التخطيط واتخاذ القرار والتميز العام في الأداء، من الضروري تحسين مقاييس أداء الشركة بشكل منهجي وتقييمها بدقة عبر تحديد وتحليل

المساعي الإبداعية بوصفها وسيلة لضمان الاستدامة والنمو في سوق تنافسية بشكل متزايد.

ويمكن أن يعرّف الإبداع بأنه عملية إنتاج أفكار أو حلول أو منتجات جديدة ومبتكرة وتكون ذات قيمة وفائدة ، وكذلك القدرة على التفكير خارج الصندوق والجمع بين الأفكار بطرائق حديثة غير تقليدية أو كلاسيكية وإيجاد الحل الأمثل للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

وهناك أنواع للإبداع: إبداع فني مثل الرسم والموسيقى والأدب، وإبداع علمي مثل الاختراعات والاكتشافات، وإبداع اجتماعي مثل ابتكار طرائق جديدة للتفاعل وحل النزاعات. ومن العوامل التي تعزز الإبداع البيئة الداعمة عبر تشجيع التفكير الحر والتجريب ، والثقافة المعرفية من طريق الاطلاع على مجالات الحياة المختلفة والرغبة في التميز عبر تطوير منتج جديد وابتكار طرائق تسويقية غير مسبوقه ، وتحسين عمليات العمل باستخدام تقنيات حديثة [1]. ويمكن التمييز بين الإبداع التنظيمي والتغير التنظيمي على وفق معيار إذ يعدّ التغير تبنيًا لفكرة جديدة من المنظمة في حين أن الإبداع عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في قطاع العمل أو سوق المنظمة وبيئتها العامة [2].

حاجة المنظمة إلى الإبداع

إنّ التقلبات والتحويلات التي تحدث داخل المكونات المختلفة للمشهد التنافسي الذي تضطر المنظمات إلى التعامل معه استلزمت لاحقاً تركيزاً كبيراً على تنمية الإبداع داخل هذه الكيانات. وفي ضوء هذا المطلب الملح، استجابت المنظمات بشكل استراتيجي عبر وضع سياسات ابتكار شاملة تعمل على المستوى التنظيمي، مع إنشاء وحدات إدارية متخصصة مثل أقسام البحث والتطوير المخصصة، وكذلك وحدات التطوير التنظيمي، وكلها مصممة بدقة لتعزيز الابتكار، وتعزيز الإبداع، وتعزيز المسار التنموي للمنظمة، وتسهيل التحقيق الفعال لأهدافها الشاملة. فضلاً عن ذلك، اتخذ عدد كبير من المنظمات تدابير استباقية لضمان تدريب القوى العاملة لديها بشكل كافٍ على السلوكيات الإبداعية، أو بدلاً من ذلك، اختارت تخصيص موارد مالية لإشراك المبدعين الخارجيين من خارج المنظمة أو المجتمع الأوسع من أجل إثراء قدراتهم الإبداعية وتعزيز ثقافة أكثر ابتكاراً. ويؤكد هذا النهج المتعدد الأوجه الفهم العميق بين المنظمات للأهمية الحاسمة للإبداع والابتكار في الحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في سوق ديناميكي متزايد [3].

تصبح ضرورة تعزيز الإبداع واضحة عندما يدرك الأفراد الذين يمتلكون سلطة صنع القرار داخل المنظمة أن هناك تفاوتاً كبيراً أو

ب- يوجد تأثير دال احصائياً لاستراتيجيات التخصص التنظيمي في الأداء الوظيفي .

وهناك أكثر من سؤال في البحث، منها :

- 1- مفهوم الإبداع التنظيمي على مستور المنظمة والجماعة والفرد .
- 2- الملامح الشخصية الإبداعية للفرد في المنظمة.
- 3- مبادئ الإبداع التنظيمي في المنظمة وحاجاته ومصادره وأنواعه.
- 4- معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمة.
- 5- مفهوم تقييم الأداء.
- 6- أهمية تقييم الأداء.
- 7- طرق قياس تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني

الجانب النظري

الإبداع التنظيمي

تعريف الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة في جميع أنواع المنظمات التي تعمل ضمن مشهد تنافسي ديناميكي ومتطور باستمرار، ويتميز بالتغيرات السريعة وسلوكيات السوق غير المتوقعة. في هذا السياق، برز تعزيز الإبداع ورعايته بوصفه أحد الأهداف الأساسية التي تسعى له العديد من المنظمات لتحقيقها من أجل تأمين ميزتها التنافسية. أصبحت الطبيعة الحرجة للإبداع واضحة بشكل متزايد بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات، لا سيما في مجال الأعمال التجارية الدولية، ما أدى إلى تضخيم ضرورة قيام المنظمات بتنمية القدرات الإبداعية للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالركود والتفانم المحتمل. لقد قدّم العديد من العلماء والمؤلفين تعريفات للإبداع، إذ وصفه بعضهم بأنه (عملية اكتشاف الأفكار والمنهجيات والمنتجات والخدمات الجديدة والاعتراف بها وتنفيذها والتي يمكن أن تعزز الفعالية التنظيمية) ، بينما يصفها آخرون (بأنها التطبيق الرائد أو الأولي لمفهوم مبتكر من قبل أي منظمة تشترك في أهداف مماثلة داخل مجموعة معينة) . فضلاً عن ذلك، تحدد بعض وجهات النظر الأكاديمية الإبداع من حيث التطبيق الناجح للعمليات أو البرامج أو المنتجات الجديدة التي تنشأ عن القرارات الاستراتيجية المتخذة في الإطار التنظيمي، ومن ثمّ تسليط الضوء على الطبيعة متعددة الأوجه للإبداع من حيث صلتها بالتنفيذ العملي. في نهاية المطاف، يؤكد الفهم الدقيق للإبداع، إلى جانب دوره الحاسم في النجاح التنظيمي، ضرورة مشاركة الكيانات المعاصرة بنشاط في

مصادر الإبداع

يشير الإبداع المنظم إلى الملاحظة المنهجية لسبعة مصادر متميزة تهدف إلى تعزيز الإبداع. تشمل هذه المصادر:

- 1- إنجازات غير متوقعة وإخفاقات غير متوقعة وأحداث خارجية غير متوقعة.
- 2- يختلف الوضع الفعلي عن ما هو متوقع أو يعدّ مناسباً.
- 3- التطورات المبتكرة النابعة من ضرورة تغيير العمليات القائمة. [5]
- 4- التعديلات في المتغيرات الديموغرافية.
- 5- تعديلات في تكوين سوق العمل أو هيكل الاقتصاد.
- 6- التحولات في التصورات والحالات العاطفية والمعاني التفسيرية.
- 7- المعرفة الجديدة.

مبادئ الإبداع

- 1- يبدأ الإبداع المنظم المستهدف بشكل أساسي بتحليل شامل للفرص العديدة التي تقدم نفسها في سياقات مختلفة. وتتضمن هذه المرحلة الأولية تأملاً عميقاً في المصادر المتنوعة للفرص الإبداعية التي تم توضيحها مسبقاً والإشارة إليها في الأدبيات. في حين أن أهمية كل من هذه المصادر قد تتقلب اعتماداً على مجال الدراسة المحدد فضلاً عن السياق الزمني، فمن الضروري أن تخضع جميع هذه المصادر للتحليل وللفحص الدقيق والمنهجي لفهم تأثيرها المحتمل في الإبداع بشكل كامل.
- 2- من الأهمية بمكان الانخراط في التفكير التأملي فيما يتعلق بالمشكلة المطروحة، ليس ذلك فحسب، ولكن البحث بنشاط عن مقابلات مع الأفراد وإجرائها أيضاً، وطرح الأسئلة عليهم، والاستماع باهتمام إلى إجاباتهم وآرائهم. ويمكن وصف طبيعة الإبداع بأنها تشمل كلاً من البعد المفاهيمي والبعد المعرفي، إذ يميز الأفراد المبدعون بمهارة من طريق الوسائل التحليلية ما يجب أن يجسده جوهر الإبداع من أجل الاستفادة بشكل فعال من الفرصة المحددة.
- 3- من أجل أن يحقق الإبداع نتائج فعالة، من الضروري أن يحافظ على درجة من السهولة وأن يتم توجيهه بشكل متعمد نحو تلبية حاجة محددة في سياق أو سوق معين.
- 4- عادةً ما ينشأ الإبداع الفعال من المبادرات الصغيرة التي لا تتطلب موارد مالية كبيرة أو عددًا كبيراً من الأفراد أو مدخلات مهمة أخرى، ما يسمح باتباع نهج أكثر قابلية للإدارة والتركيز على الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

فجوة بين مقاييس الأداء الفعلية للمنظمة ومستوى الأداء المنشود أو المرغوب فيه. ويُعدّ هذا الإدراك للفرقات بمنزلة حافز قوي يجبر إدارة المنظمة على الانخراط في فحص شامل، والنظر في إمكانية اعتماد منهجيات أو استراتيجيات مبتكرة يمكن أن تصحح الوضع. عادةً ما تؤدي الأحوال التي تزيد الحاجة إلى تعزيز الإبداع إلى تعريض المؤسسات لمجموعة متنوعة من التغييرات التحولية في داخل بيئة التشغيل الخاصة بها، التي يمكن أن تشمل التقدم التكنولوجي السريع، والتحويلات في تفضيلات المستهلكين وأذواقهم، أو اكتساب المعرفة فيما يتعلق بظهور الممارسات التشغيلية المتفوقة. وعندما تدرك المنظمات فجوة ملحوظة بين سلوكياتها السائدة والسلوكيات التي تطمح إلى تحقيقها، فإنها تسعى بنشاط لسدّ هذه الفجوة أو تقليلها من طريق تطبيق التفكير الإبداعي والنهج المبتكرة؛ ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن المنظمات العقلانية لا تتفاعل فقط مع التناقضات بين إنجازاتها الفعلية وطموحاتها النبيلة. في الواقع، قد يكتشفون ويطبّقون أساليب جديدة بشكل استباقي من طريق مبادرات البحث والتطوير الدؤوبة المصممة لتعزيز الفعالية التنظيمية. من أجل تحسين نتائج الأداء العام بشكل فعال، ويجب على المنظمات العقلانية الانخراط في المراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية من أجل التنبؤ بدقة بالمطالب الناشئة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمعالجة تلك المطالب بشكل استباقي. ويشار إلى هذا النهج الاستباقي عادة باسم الابتكار المنظم، الذي يشمل عملية منظمة من أنشطة البحث والتطوير التي تهدف إلى تعزيز الإبداع وتحسين الأداء. ومن طريق هذه الجهود المنهجية، لا يمكن للمنظمات معالجة الفجوات الموجودة فحسب، بل وضع نفسها بشكل استراتيجي للتحديات والفرص المستقبلية أيضاً. ومن ثمّ، لا يصبح دمج الإبداع في الممارسة التنظيمية مجرد إجراء تفاعلي ولكن يكون جانباً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي والتميز التشغيلي.

إن حاجة المنظمة للإبداع مهم لضمان بقائها في بيئة الأعمال والمنافسة، وأصبح الإبداع ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات سواء كانت تحديات داخلية أم خارجية. وإن من الأسباب الرئيسية التي تجعل الإبداع حاجة أساسية للمنظمة هو التكيف مع المتغيرات السريعة وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتحفيز الموظفين على الابتكار وتعزيز الولاء والاستجابة للتحديات غير المتوقعة وإقامة علاقات تجارية بين العملاء وتحقيق النمو والتفوق على المنافسين [4].

مجالات الإبداع

تتضمن الانجازات الإبداعية المجالات الأساسية الآتية:

- 1- تفعيل سياسة جديدة، أي أحداث تغيير في التوجه مثل اقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- 2- إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد أو إيجاد سوق جديد.
- 3- استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة. [6]
- 4- تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي أحداث تعديل على الهيكل الرسمي وإعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

الإبداع التنظيمي

الإبداع هو مفهوم يمكن إرجاعه إلى أصول البشرية ذاتها، هو في الواقع ظاهرة قديمة كانت جزءاً لا يتجزأ من الوجود البشري منذ فجر الخلق. منذ المراحل الأولى من التنمية البشرية انخرط الأفراد، وكذلك المجموعات والمنظمات والمجتمعات، في عمليات الإبداع والاختراع، وصولاً إلى تشكيل العالم من حولهم بطرائق عميقة. حظي هذا الموضوع الخاص، بمرور الوقت، باهتمام كبير وأصبح محوراً بارزاً للخطاب الفلسفي والبحث. ومع ذلك، لم يبدأ التدقيق العلمي المنظم والاستكشاف المنهجي للإبداع في الظهور بطريقة منظمة حتى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين [7]. في مجال أدبيات إدارة الأعمال، تم تأسيس قدر كبير من الفقه، ما يسلط الضوء على الديناميكيات المعقدة للإبداع في مختلف السياقات التنظيمية. على الرغم من أن مصطلح «الإبداع» يعدّ في الوقت الحاضر أحد المفاهيم الأكثر انتشاراً والأكثر شيوعاً في الفكر والممارسة الإدارية، إلا أنه من المهم الاعتراف بأن هذا المصطلح يشمل العديد من المعاني والتفسيرات التي غالباً ما تتغير وتتطور بمرور الوقت، [8]. من الناحية اللغوية، يُشتق مفهوم الإبداع من فعل الابتكار، الذي يشمل العمليات التي ينطوي عليها إنشاء شيء جديد تماماً، وابتكار أفكار جديدة، وتحقيق هذه المفاهيم في أشكال ملموسة.

يجب على الأفراد الحكماء اكتشاف شيء غير مسبوق أو صياغته، سواء كان يتعلق بالأشياء المادية أم السياق الزمني الذي يظهر فيه. ونجد في قاموس أكسفورد، مصطلح الإبداع متجذراً في الكلمة اللاتينية «الابتكار»، التي تمحور معناها الأساسي حول أحداث التغيير أو إدخال شيء جديد، [9]. وغالباً ما تستخدم مصطلحات الإبداع والابتكار والاختراع بالتبادل بوصفها مرادفات في كل من

الخطاب الأكاديمي والعملي؛ وتشير كل هذه المصطلحات إلى ظهور شيء جديد وغير عادي أو تمثل منظراً جديداً للمفاهيم أو الظواهر الموجودة، [10]. ومع ذلك، يدعو بعض العلماء والباحثين إلى تمييز أوضح بين هذه المفاهيم المترابطة؛ على سبيل المثال، [11]. يتجاوز الابتكار مجرد توليد شيء جديد. ويقال إن الإبداع يجب أن يفهم على أنه عملية أو تقنية شاملة، تُنفذ بفعالية في السياقات العملية. ويتعلق المفهوم الأول في جوهره، بتحديد حل أخلاقي لمشكلة أو تحدٍ معين وصياغته، في حين يؤكد الأخير التطبيق الأخلاقي والمناسب لمثل هذه الحلول في سيناريوهات العالم الحقيقي. ومن ثم يرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً ببداية الأفكار الجديدة، في حين يرتبط الإبداع بالعملية الملموسة لتحويل تلك الأفكار إلى منتجات أو نتائج ملموسة. في نهاية المطاف، يمكن دمج هذين المصطلحين، على الرغم من تميزهما، في المجال الأوسع المتمثل في جلب مفاهيم جديدة إلى الوجود وتعزيز تطوير الأفكار والمنتجات الموجودة.

أهمية الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع أحد المكونات الأساسية في عملية التحول المعقدة، ويرجع ذلك أساساً إلى التطورات العديدة التي تحيط بنا باستمرار، التي عجلت بها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي السريع، والتنافس المتصاعد بين الشركات، والتنوع المتزايد في الاحتياجات الفردية، وندرة الموارد، والطموحات المتزايدة للأفراد، وتعزيز فعالية الاتصال، والنمو الكبير للكيانات المؤسسية، والقيم والمبادئ المتغيرة التي تسببت أو اكتشفت العديد من التحديات في مختلف المجالات. ومن ثم، من الضروري أن تتكيف المنظمات بشكل استباقي مع هذه التطورات متعددة الأوجه عبر تنفيذ التغييرات والتعديلات التي تتماشى مع وتيرة هذه التحولات المستمرة. ولا يمكن تحقيق هذا التكيف إلا من خلال توليد الأفكار المبتكرة والمنهجيات المعاصرة التي تستجيب بشكل مناسب لهذه التغييرات المستمرة، مما يستلزم الالتزام بتعزيز بيئة مواتية للإبداع. لكي تتمكن المؤسسات من التعامل بفعالية مع هذه الديناميكيات المتطورة والاستجابة لها، ومن الضروري أن تعمل على تنمية عدد كبير من الأفراد المبدعين وجذبه، إذ إن هذه الاستجابة للأحوال المتغيرة لا تتطلب خيالاً غنياً وحيويًا فحسب ولكن أيضاً قدرات إبداعية استثنائية مقترنة بحلول إدارة سريعة وفعالة يمكن تنفيذها في الوقت الفعلي [12]

غالباً ما يسلط العديد من الباحثين والممارسين الضوء على أهمية إدارة الإبداع بوصفه عاملاً حاسماً للغاية ولا غنى عنه في الحفاظ على الميزة التنافسية، ويعزى ذلك إلى الدور الأساسي الذي يؤديه

بدوره يزود الموظفين ويمكّنهم من تبني الإبداع بوصفه قاعدة تنظيمية جوهرية.

2. استراتيجية التخصص الوظيفي، التي تستلزم التصميم المعتمد للوحدات التنظيمية المصممة لتنفيذ الأنشطة المتخصصة التي تعدّ بالغة الأهمية لنجاح المنظمة. في إطار السعي لتعزيز الإبداع التنظيمي، وقد صُمّمت هذه الوحدات المتخصصة بدقة لتدخل في بيئة تشغيلية مواتية لمراحل مختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات بحث وتطوير مخصصة أو مجموعات تخطيط متخصصة. وتبرز هذه الاستراتيجية الخاصة بوصفها مفيدة بشكل خاص للمنظمات التي تطمح إلى تنمية المساعي الإبداعية التي تتناول المجالات التنظيمية المحصورة نسبياً، مع تجسيد الابتكار الجذري في الوقت نفسه، ضمن مجموعة الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز الإبداع التنظيمي، ويبرز التخصص الوظيفي الاستراتيجي بوصفه النهج الأكثر انتشاراً واعتماداً على نطاق واسع بين المنظمات المعاصرة، التي تسعى إلى الاستفادة من الخبرة المتخصصة لدفع الابتكار والإنتاج الإبداعي بشكل فعال.

3. الاستراتيجية الدورية التي تلخص قدرة المنظمة على استخدام هياكل تنظيمية غير ثابتة أو مرنة يمكنها التكيف مع الأحوال المختلفة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية تنفيذ نموذج المصفوفة، إذ تعقد مجموعة من المتخصصين والموظفين المهرة للتعاون في تنفيذ مشروع معين، ومن ثم إنشاء إطار تنظيمي مؤقت يزوب عند الانتهاء بنجاح من المشروع. بعد هذا الحل، يُعاد تخصيص الأفراد المعيّنين أو تحديدهم للمشاركة في المشاريع القادمة الأخرى، وصولاً إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عبر المبادرات المتنوعة. وقد تشمل الأمثلة الإضافية لهذه الاستراتيجية مجموعة متنوعة من الترتيبات التنظيمية التي تعطي الأولوية للتكيف والاستجابة لمتطلبات المشروع الديناميكية، وصولاً إلى تعزيز المرونة العامة للمنظمة في بيئة سريعة التغير. [16]

- أ- قام موظفو الإدارة العليا بتفويض المهام إلى بيئات تشغيلية مماثلة مع تحمل مسؤوليات وظيفية متميزة.
- ب- سهّل التعيين المنهجي للموظفين تحديد الأفراد الذين يمتلكون خلفيات تجريبية متنوعة، لا سيما للأدوار التي تتطلب قدرات إبداعية استثنائية.
- ت- التطوير المتزامن للفرق التي تتعامل مع تحديات متطابقة أو مماثلة.

الإبداع في تعزيز الفعالية التنظيمية والمرونة. ويرتبط مدى إعطاء المنظمات الأولوية لإدارة الإبداع ارتباطاً مباشراً بنزاهتها الهيكلية واستدامتها وازدهارها العام، ما يعزز فكرة أن الإبداع ليس مجرد عنصر إضافي بل هو مكون أساسي للنجاح التنظيمي [13].

فضلاً عن ذلك، تصبح الأهمية الحاسمة للإبداع والضرورة المتأصلة لدمجه في الممارسات التنظيمية واضحة بشكل خاص عندما يدرك صانعو القرار داخل المنظمة وجود فجوة واضحة بين مستويات الأداء الفعلي للمنظمة ونتائج الأداء المرجوة.

يعد هذا الإدراك بمنزلة حافز مقنع للقادة التنظيميين للاستكشاف والنظر في اعتماد أساليب جديدة وأساليب مبتكرة يمكن أن تسد فجوة الأداء هذه وتدفع المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية [14].

يعد الإبداع التنظيمي عنصراً حيوياً لنجاح هذه المؤسسات في البيئات التنافسية إذ يساعد الإبداع التنظيمي هذه المؤسسات على تطوير منتجاتها وإيجاد خدمات مبتكرة تمنحها ميزة تنافسية، للتكيف مع التغيرات، فالمنظمات الإبداعية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات غير المتوقعة، وتنعكس هذه المرونة إيجابياً على أداء هذه المنظمات أو المؤسسات وتكون قادرة على تحقيق أهدافها حتى في الظروف الصعبة.

استراتيجيات الإبداع التنظيمي

يحدد الخطاب اللاحق تصنيف هذه المنهجيات الاستراتيجية إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية، [15] هي:

1. استراتيجية التطوير التنظيمي، التي تشكل مجموعة شاملة من المنهجيات والتقنيات التي تتأثر بشكل أساسي بالمبادئ المتأصلة في العلوم السلوكية. وقد صيغت هذه الأساليب بدقة من أجل زيادة قدرة المنظمة ليس على تحمل التغيير فحسب ولكن لتعزيز فعاليتها الشاملة أيضاً في مختلف السياقات التشغيلية. وتشمل الأمثلة التوضيحية لهذه المنهجيات ممارسات مثل جمع البيانات المنهجي والتشخيص التنظيمي الدقيق والتدريب على الحساسية الذي يسعى إلى العلاقات الشخصية ومبادرات تطوير الفريق والاستخدام الاستراتيجي لعوامل التغيير التي تسهل التحولات. وهذه الاستراتيجيات موجهة في الغالب نحو المحددات السلوكية التي تحكم التفاعلات بين الأفراد في داخل المنظمة، ما يؤكد أهمية الديناميكيات الشخصية. وفضلاً عن ذلك، هناك تركيز واضح ليس على إزالة الحواجز التي تعوق التغيير فحسب، ولكن على تيسير التغيير أيضاً بوصفه عملية مستمرة وديناميكية تتطور في داخل الإطار التنظيمي. ويتركز جوهر التطوير التنظيمي على تنمية إمكانات الأفراد، ورعاية العلاقات، وتعزيز التغيير عبر تنفيذ استراتيجيات مدروسة جيداً تدعو إلى الإبداع التنظيمي، الذي

معوقات الإبداع

تعمل العديد من العوامل على تقييد الإبداع ومنع تقدمه وعرقلة المنظمات المختلفة من جني فوائده المحتملة. ويمكن تصنيف هذه العوائق على أنها داخلية (ناشئة عن الفرد أو المؤسسة) وخارجية (مرتبطة بالسياق البيئي الأوسع). ومن بين هذه العوائق:

- أ- التخوف من التغيير والمقاومة التنظيمية له، والتي تتجلى في التفضيل للحفاظ على الاستقرار وتأييد الوضع الراهن.
- ب- غالبًا ما يجد المديرون أنفسهم منشغلين بالمهام التشغيلية الروتينية، ويرفضون المفاهيم المبتكرة بوصفها استخدامًا غير فعال للوقت.
- ت- الالتزام بمهنية اللوائح والتوجيهات إلى جانب التركيز المفرط في الشكليات بدلاً من المحتوى الموضوعي.
- ث- مركزية الهياكل الإدارية والشكوك المنتشرة فيما يتعلق بتفويض المسؤوليات الروتينية الأساسية للموظفين. [17]
- ج- عدم الإيمان بأهمية مشاركة العاملين .
- ح- القيادات الإدارية غير الكفوة: ان الإدارة صاحبة الدور الاساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم واشتراكهم في وضع الأهداف التنظيمية وتنفيذها.
- خ- الفواصل الرئاسية ، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا .
- د- الخوف من ارتكاب الأخطاء يعد اكبر العوائق التي تمنع الافراد من تجربة افكار جديدة ، وان بعض المؤسسات عوقب الفشل بدلا من عده فرصة للتعلم.
- ذ- عدم وجود حوافز مادية او معنوية للأفكار الابداعية ومن ثم يقلل من حماس الافراد للمشاركة في الابتكار.
- ر- عدم توافر المال والوقت والادوات اللازمة لتجريب الافكار الجديدة ، ونقص الدعم اللوجستي .
- ز- عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الادارة والموظفين لنقل الافكار الابداعية ، وغياب التعاون بين فريق العمل.
- س- العمل تحت ضغوط شديدة او بيئات مرهقة يؤثر في التفكير الابداعي .

المبحث الثالث

تقييم الاداء

مفهوم تقييم الاداء

من الواضح أن المصلحة الجماعية تتطلب تفويض الأدوار والمسؤوليات لعدد كافٍ من الموظفين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المطلوبة ليس للوفاء بالالتزامات المرتبطة بمناصبهم فحسب ولكن أيضًا للارتقاء بشكل مناسب إلى مستوى المساءلة

المتوقع منهم في مكان العمل. إن إهمال هذا المبدأ الأساسي يعني سوء تخصيص واستغلال فادحين للموارد البشرية المتاحة بسهولة، الأمر الذي لا يؤدي إلى نتائج عكسية فحسب، بل يضر بالفعالية التنظيمية. ومن ثم، يصبح من المنطقي بطبيعته وضع معايير صريحة تعمل على تقييم أداء الموظفين بدقة، وصولاً إلى ضمان ملاءمتهم وكفاءتهم المستمرة في تنفيذ المهام والمسؤوليات المتأصلة في أدوارهم، وكذلك مؤهلاتهم للسعي إلى التقدم في حياتهم المهنية [18].

تشمل عملية تقييم الأداء تحليلاً وتقييماً شاملين للفعالية والملكية التي أظهرها الموظفون في أدوار كل منهم، بالإضافة إلى تقييم سلطاتهم وكفاءتهم في تنفيذ الواجبات المرتبطة بمناصبهم الحالية، إلى جانب فحص شامل لمسؤولياتهم وإمكانية التقدم إلى أدوار أعلى مستوى. ومن ثم، يجب أن يؤخذ تقييم الأداء في الحسبان ليس القدرات والإنجازات الحالية للموظفين فحسب ولكن أيضاً قدراتهم المستقبلية على النمو والتكيف في المستقبل. ويمكن في الأساس، تقسيم تقييم الأداء على عنصرين أساسيين: درجة الكفاءة التي يظهرها الفرد في تنفيذ المهام المتعلقة بالعمل، والسمات الشخصية التي يمتلكها، مثل المبادئ الأخلاقية والموثوقية والخصائص الأخرى ذات الصلة التي تساهم في فعاليتها الشاملة في مكان العمل.

ان تقييم الاداء هو عملية يقاس عبرها أداء الافراد او الفرق وتقييمهم في المؤسسات وبناءا على اهداف ومعايير محددة ، ان تقييم الاداء يعدّ اداة ادارية مهمة في تحديد مدى تحقيق الاهداف وتحسين الكفاءة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز والتطوير.

فوائد تقييم الاداء

يعمل نظام تقييم الاداء على تحقيق العديد من النتائج المفيدة لكل من المنظمة ككل والموظفين الأفراد الذين يشكلون قوتها العاملة، ومن بينها الفوائد الأكثر أهمية التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

1- تعمل عملية تقييم الاداء بوصفها حجر الزاوية الأساسي الذي تُبنى عليه منهجيات التطوير والأداء المختلفة. وتشمل منهجيات التطوير الإداري هذه مجموعة واسعة من الأبعاد المترابطة، والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية، مع التركيز على تلك الجوانب التي تتعلق مباشرة بالموظفين أنفسهم. في هذا السياق، تؤدي أنظمة تقييم الاداء دورًا محوريًا في تقديم رؤى نقدية فيما يتعلق بمستويات أداء الموظفين، وصولاً إلى تسهيل تحديد أساس واقعي يمكن عبر إطلاق مبادرات التطوير

الإطار يمنع الأحكام التعسفية أو الآراء المتحيزة من التأثير في صنع القرار في هذه المجالات الحرجة.

- 7- إن نظام تقييم الأداء لا يقدر بثمن في تقييم فعالية عمليات اختيار التوظيف، وكذلك المنهجيات المستخدمة لتنفيذ هذه العمليات، فضلا عن ضمان نزاهة ممارسات التوظيف، التي تضمن بشكل جماعي وضع الأفراد بشكل مناسب في الأدوار التي تتوافق وقدراتهم ومهاراتهم الفريدة. ومن ثم، فإن التطبيق المنهجي لتقييمات الأداء لا يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية فحسب ولكن أيضا إلى تعزيز بيئة من الإنصاف والمساءلة في داخل القوى العاملة.
- 8- تحقيق الاهداف التنظيمية وضمان ان الجهود الفردية تتناسب مع اهداف المؤسسة وكذلك تطوير المهارات وتحديد الاحتياجات للتدريب والتطوير.
- 9- تعزيز العدالة عبر تقييم اداء الموظفين بشكل عادل وموضوعي وتحفيزهم من طريق التغذية الراجعة الايجابية .

بنود التقييم الاداء

- 1- تحقيق الرؤيا والاهداف الاستراتيجية الأهداف التفصيلية المنظمة ولكل قسم فيها ومدى تحقيقها والالتزام بها ومستوى الانحراف .
- 2- مستوى الالتزام بتطبيق اللوائح الداخلية والسياسات والإجراءات والارشادات واستخدام النماذج والبرامج ، وأنظمة الحوافز والمحاسبة في جميع القرارات ، ومستوى الانحرافات عنها والصعوبات والمشكلات التي تعترض التطبيق .
- 3- الحجم الذي تحقق من خطط المنظمة ، وكذلك من خطة كل قسم وما أنجز ومستوى الانحراف فيها ، وأسباب ذلك هو الصعوبات التي واجهته في التنفيذ وآراء المنفذين حيال ذلك.[19]
- 4- نوع الاخفاقات وحجمها والمشكلات الرئاسية واسبابها ، والحلول التي وصفت له سواء أكان ذلك المنظمة أم لكل قسم.
- 5- الإنجازات الجديدة لكل قسم والمنظمة ، أنواع هذه الإنجازات، وحجم الفائدة والعائد منها مقارنة بتكاليفها وتبعاتها الأخرى.

مراحل التقييم الاداء

تشمل دورة التقييم ست مراحل أساسية [20]، هي:

- 1- تأكد من هدف التقييم.
- 2- صياغة استراتيجية التقييم.

الإداري. ولتوضيح ذلك بشكل أكثر ، نرى أن النتائج المستمدة من تقييمات الأداء لها القدرة على توجيه العديد من برامج التطوير الإداري، التي قد تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مبادرات التدريب وفرص التقدم الوظيفي والاستراتيجيات التحفيزية وتوزيع الكفاءات والمسؤوليات، فضلا عن وضع معايير الأداء، من بين جوانب أخرى ذات صلة،[18].

- 2- يعد تنفيذ نظام تقييم الأداء مفيداً في الكشف عن الإمكانيات الكامنة والقدرات غير المستخدمة للأفراد ضمن أدوارهم الوظيفية الحالية. ويمكن أن يكون هذا الكشف بمنزلة نقطة أولية لإعادة تقييم مسؤوليات العمل وإعادة توزيع الواجبات والأعباء والأدوار بطريقة تزيد من الفوائد المستمدة من هذه المهارات والكفاءات البشرية غير المستغلة سابقاً.
- 3- إن نظام تقييم الأداء بارع في تحديد الموظفين الذين لا تتوافق قدراتهم واستعدادهم ومجموعات مهاراتهم ومتطلبات وظائفهم، الأمر الذي قد يتطلب مستوى أعلى من القدرات والخبرات مما يمتلكونه حالياً.
- 4- يمكن أن يكون هذا الاعتراف بمنزلة نقطة دخول حاسمة للتخطيط الاستراتيجي لبرامج التدريب الضرورية لرفع مهارات وكفاءات الموظفين، أو بدلاً من ذلك، قد يكون بمنزلة أساس لإعادة تخصيص الأفراد لأدوار وظيفية أكثر ملاءمة تتوافق بشكل أفضل مع مستويات مهاراتهم الحالية.
- 5- فضلا عن ذلك، يؤدي نظام تقييم الأداء دورًا مهمًا في تعزيز وتحسين أداء الموظفين بشكل عام. وهو يمكّن الموظفين الإداريين من تحديد نقاط الضعف الحالية والعمل على تحسين كفاءة الموظفين، وصولاً إلى تعزيز قدراتهم من خلال جهود التدريب والتطوير المستهدفة. فضلا عن ذلك، هو يساعد في تحديد الطبيعة المحددة ودرجة التدخلات المطلوبة لتعديل سلوك المرؤوسين في داخل مكان العمل ومعالجة أي أوجه قصور في مستويات أدائهم العام.

- 6- ويساهم نظام تقييم الأداء كذلك في إنشاء أساس موضوعي ومنصف للعديد من أنشطة ومجالات الموارد البشرية، مثل الترقيات والتحويلات والمبادرات التحفيزية ومختلف العمليات الأخرى، ما يضمن حماية هذه الأنشطة من التحيزات الشخصية أو الميول الذاتية. بمعنى أكثر تحديداً، يوفر نظام تقييم الأداء هذا أساساً محايداً وعادلاً لمكافأة الموظفين المثاليين مع فرض عواقب في الوقت نفسه على أولئك الذين لا يستوفون توقعات الأداء. ومن ثم، فإن هذا

أهمية تقييم الاداء

1. من الضروري ضمان الوصول العادل إلى المعلومات لجميع الموظفين داخل المنظمة، لأن القيام بذلك لا يعزز ثقافة مكان العمل الشفافة فحسب، ولكن يضمن أيضاً أن جميع الوثائق ذات الصلة ستكون بمنزلة عنصر حاسم في تعزيز دفاع المنظمة في حالة قيام أي موظف بتقديم شكوى رسمية بشأن القرارات التي لها تأثير مباشر في ترقبته أو تعويضه أو حتى الإنهاء المحتمل لعقد عمله، ومن ثم حماية مصالح المنظمة بطريقة سليمة من الناحية القانونية.

2. من الأهمية بمكان تحديد الأفراد المثاليين الذين أظهروا قدرات ومساهمات استثنائية وتقديرهم، ومن ثم وضعهم بشكل استراتيجي في وحي صانعي القرار والمسؤولين المعنيين استعداداً لترقيتهم المتوقعة إلى أدوار وظيفية أعلى داخل التسلسل الهرمي التنظيمي، ومن ثم تعظيم إمكاناتهم وضمان الاعتراف بمواهبهم على النحو الواجب ومكافأتها وفقاً لمزاياها. [22]

3. إن الفهم الشامل لمستوى أداء الموظف لا يضع الأساس للفرص التعليمية المستهدفة فحسب، ولكن يسهل أيضاً تعزيز الأداء العام والإنتاجية، التي يمكن تحسينها بشكل كبير من طريق المشاركة التعاونية والإرشاد مع المشرف المباشر، وصولاً إلى خلق ديناميكية مفيدة للطرفين تعزز النمو المهني والتنمية.

4. إن الانخراط في حوار بناء مع الرئيس المباشر فيما يتعلق بالنتائج المستمدة من عملية تقييم الأداء سيساعد على إلقاء الضوء على أي أوجه قصور أو فجوات موجودة في سياسات المنظمة الحالية والإطار التنظيمي، إذ إن الفحص الشامل وإعادة التقييم لهذه القضايا قد يؤدي إلى تحديد الأخطاء الأساسية التي يمكن أن تكون عوامل مساهمة في النتائج دون المستوى الأمثل التي لوحظت في تقييمات أداء الموظفين الأفراد.

5. يعدّ تطبيق نظام قوي لتقييم الأداء أمراً أساسياً في تزويد الموظفين برؤى قيمة حول الأبعاد المختلفة لأدائهم، ومن ثم منحهم الفرصة لتصحيح أي قصور في المساعي المستقبلية، مع تحديد السلوكيات التي تعدّ غير مقبولة وتضر بكفاءتهم، التي غالباً ما يمكن إرجاعها إلى ممارسات الإدارة، ومن ثم تمكين المنظمة من تخفيف هذه المشكلات وتعزيز ثقافة الاحترام والالتزام ببروتوكولات العمل المعمول بها.

أهداف تقييم الاداء

1- على مستوى المنظمة [23]

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

ب- يجب أن تشارك المنظمة في عملية دقيقة للمساعدة في وضع

3- قم بتنفيذ إجراء التقييم.

4- تحليل أو إصدار حكم أو التماس مزيد من التحقيق.

5- اتخاذ القرارات المتعلقة بالإصلاحات.

6- الاستمرار في المساعي الحالية أو تعديل البرامج أو المبادرات.

7- جمع بيانات حول أداء الموظفين من حيث انجازاتهم والاداء العام بشكل موضوعي وتجمع البيانات من مصادر مختلفة مثل : المديرين ، والزلاء ، والعملاء.

8- تحديد اهداف الموظفين بشكل يتوافق واهداف المؤسسات والمنظمات الاستراتيجية.

9- متابعة اداء الموظفين بشكل دائمى للتأكد من تحسين ادائهم .

أنواع التقييم الاداء

هناك ثلاثة أنواع من التقييمات هي أكثر الأنواع انتشاراً في المنظمات ، ويختلف اختيار نوع التقييم وأسلوبه من منظمة إلى أخرى اعتماداً على وضع المنظمة والغاية من التقييم وأهدافه. وهذه الأنواع هي :-

1- التقييم على أساس الأهداف: - الهدف الأساسي للتقييم الموجه نحو الهدف هو التأكد من درجة تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة، التي غالباً ما تختلف عن الأهداف الشاملة للمنظمة.

[21]

2- التقييم القائم على الإجراءات (الناحية العلمية): يسعال هذا النهج بشكل أساسي إلى فهم الآليات التشغيلية للبرنامج وتنفيذه، لا سيما في سياق المبادرات طويلة الأجل، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والحوجز التي تؤثر في مرحلة التنفيذ.

3- التقييم على أساس النتائج: - الغرض من التقييم الموجه نحو النتائج هو تقييم درجة تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة فيما يتعلق بـ (أ) تلبية احتياجات العملاء والعملاء و (ب) تسهيل التعلم.

4- التقييم الذاتي وذلك من طريق تقييم الموظف لنفسه وتكون على معايير محددة وهذا يزيد من وعي وانتباه الموظف لأدائه وتشجيعه لتحمل المسؤولية .

5- التقييم الإداري ويكون ذلك عبر تقييم المدير لاداء الموظف، ولكنه غير دقيق لانه قد يكون متحيزا ويعتمد على رأي شخص واحد .

البحث، والمتمثلة في الإبداع التنظيمي وتقييم الأداء. وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث، جرى اختيار العينة بطريقة علمية تتناسب وأهداف البحث وتساؤلاتها.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الشركة محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات الإبداع التنظيمي وآليات تقييم الأداء المعتمدة داخل الشركة.

أسلوب اختيار العينة

جرى اعتماد أسلوب العينة القصدية في اختيار الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، لأنهم يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية بممارسات الإبداع التنظيمي وأنظمة تقييم الأداء. ولضمان تمثيل مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، استُعين كذلك بأسلوب العينة العشوائية البسيطة عند اختيار عدد من الموظفين داخل كل قسم، بما يحقق العدالة والتنوع في تمثيل الآراء.

مكونات العينة

شملت عينة البحث:

- المديرين في المستويات الإدارية العليا.
- المديرين في المستويات الإدارية الوسطى.
- رؤساء الأقسام.
- عدد من الموظفين الإداريين والفنيين.

وذلك لأنهم الأكثر اطلاعاً على طبيعة المناخ التنظيمي السائد، ومستوى دعم الإدارة للإبداع، وآليات تقييم الأداء، ومدى انعكاس الأساليب المبتكرة على مستوى الأداء الوظيفي.

حجم العينة

بلغ حجم عينة البحث (90) موظفاً، وهو عدد يُعد مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، كما يحقق درجة مقبولة من الدقة والثبات في النتائج.

تكونت استمارة الاستبانة من (33) سؤالاً شملت ثلاثة أقسام من الأسئلة، إذ يتعلق القسم الأول بالبيانات العامة التي شملت (5) أسئلة تناولت البيانات الشخصية من حيث (النوع - العمر - مستوى التعليم - عدد سنوات الخدمة وغيرها).

أما القسم الثاني من الأسئلة في استمارة الاستبانة فيتعلق بأبعاد الإبداع التنظيمي، والتي تضمنت (14) سؤالاً.

معدلات أداء مرجعية دقيقة ومحددة بشكل جيد، وهي ضرورية بشكل أساسي للمتكمين من الاحتفاظ بقوة عاملة تمتلك مهارات ومواهب وقدرات استثنائية ضرورية لنجاح المنظمة واستدامتها بشكل عام في بيئة تنافسية.

ت- لا بدّ من إجراء تقييم شامل لبرامج إدارة الموارد البشرية وسياساتها، إذ يمكن أن تكون النتائج العلمية المستمدة من هذه التقييمات بمنزلة مؤشرات بالغة الأهمية، توفر مقاييس دقيقة يمكن استخدامها للحكم بموضوعية على فعالية هذه السياسات ودقتها فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية.

ث- من الضروري إجراء تحديد شامل للتكاليف المرتبطة بالعمل الإنساني، مع القيام في الوقت نفسه باستكشاف جدوى تسهيل سياسات الإنتاج والعمالة من طريق إقامة علاقة مباشرة بين العائدات المتولدة والتكاليف المتكبدة، وصولاً إلى ضمان التوزيع الأمثل للموارد والكفاءة.

ج- هناك حاجة ماسة إلى رفع مستويات أداء الموظفين، إلى جانب الاستثمار في قدراتهم وإمكاناتهم المتنوعة، لغرض نهائي هو تعزيز بيئة تسهل تقدمهم وتطورهم المستمر، وهو أمر حيوي للنمو الفردي والتنظيمي على حد سواء.

2- على مستوى المديرين [24]

أ- إن تطوير علاقات بناءة مع الموظفين ورعايتها أمر بالغ الأهمية، لأنه يسمح بفهم أعمق ومشاركة أوثق معهم، وصولاً إلى توفير رؤى قيمة حول مشكلاتهم والتحديات التي يواجهونها في بيئة العمل.

ب- من الأهمية بمكان تشجيع المديرين على السعي بنشاط لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية، وتمكينهم من إجراء تقييمات سليمة وموضوعية للأداء الذي يظهره مرؤوسوهم، الأمر الذي يعزز بدوره ثقافة التحسين المستمر والمساءلة داخل المنظمة.

ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي .

ث- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية

ج- الكشف عن الحاجات التدريسية، وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي

أولاً: عينة البحث

تُعد عينة البحث أحد المرتكزات الأساسية في المنهجية العلمية، إذ تمثل الإطار البشري الذي تُجمع منه البيانات المتعلقة بمتغيرات

أما القسم الثالث من الأسئلة في استمارة الاستبانة فيتعلق بمؤشرات تقييم الأداء والتي شملت (14) سؤالاً. وقد صيغت الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً)، وصُنِّفت درجات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو الآتي، كما هو موضح في الجدول (1) والجدول (2).

الجدول (1): مقياس الإجابة على فقرات الاسئلة

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	1	2	3	4	5

واحتسب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، كما هو موضح في المعادلة (1):

$$\text{حساب المدى} = 5 \times (1 - 5) = 0.80 \quad (1)$$

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل موافق جداً

- من 1.80 إلى 2.60 يمثل موافق

- من 2.60 إلى 3.40 يمثل محايد

- من 3.40 إلى 4.20 يمثل غير موافق

- من 4.20 إلى 5.00 يمثل غير موافق إطلاقاً

الجدول (2): استجابات مفردات العينة

المتغير الأول بأبعاد الأبداع التنظيمي										
الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	حجم العينة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	18	51	16	5	0	90	1.92	0.91	68.4	موافق
2	12	53	18	6	2	90	2.4	1.13	67	موافق
3	11	20	16	40	3	90	3.84	0.76	66.8	غير موافق
4	43	24	19	4	0	90	1.5	0.88	90	موافق جداً
5	21	42	17	8	2	90	2.42	1.46	90.4	موافق
7	19	44	20	7	0	90	2.33	0.899	62.5	موافق
8	41	27	16	4	2	90	1.23	1.05	70.4	موافق جداً
9	17	43	22	5	3	90	2.47	1.15	69.99	موافق
10	22	50	12	3	3	90	2.07	0.89	68.23	موافق
11	23	44	15	6	2	90	2.38	1.02	73.84	موافق
12	19	44	17	9	1	90	2.31	0.895	71.18	موافق

13	23	42	14	8	3	90	2.49	0.899	70.15	موافق
14	26	41	18	3	2	90	2.48	1.16	71.44	موافق
الإبداع التنظيمي						90	2.37	0.839	71.03	موافق
المتغير الثاني تقييم الأداء										
الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	لا موافق	لا موافق جداً	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المنوية	اتجاه العينة
1	43	27	15	3	2	90	2.36	0.96	70.2	موافق جداً
2	21	43	18	7	1	90	2.41	0.89	69.4	موافق
3	16	18	44	9	3	90	2.94	1.19	71.8	محايد
4	39	21	21	8	1	90	2.32	0.945	71.12	موافق جداً
5	13	44	17	11	5	90	2.42	1.03	70.4	موافق
6	13	37	23	14	3	90	2.29	0.981	70.94	موافق
7	18	41	21	10	0	90	2.51	0.947	70.65	موافق
8	15	44	20	9	2	90	2.33	0.929	68.45	موافق
9	44	21	15	7	3	90	1.59	1.276	70.47	موافق جداً
10	17	42	18	11	2	90	2.27	0.803	70.61	موافق
11	21	40	17	11	1	90	2.16	0.906	70.33	موافق
12	41	24	15	7	3	90	1.24	0.886	73.40	موافق جداً
13	22	36	18	8	6	90	2.56	1.06	69.05	موافق
14	21	38	17	9	5	90	2.13	0.94	68.9	موافق
تقييم الأداء						90	2.37	0.98	70.19	موافق

- اختبار وتوزيع قوائم الاستبانة

قبل اعتماد الباحث على استبانة الاستبانة، وما تضمنته من أسئلة كان لا بد من اختبار صدق المقياس، وقياس ثبات استبانة الاستبانة.

1- اختبار صدق المقياس

من أجل اختبار صدق استبانة الاستبانة عُرضت استبانة الاستبانة المخصصة للبحث الميداني على الأساتذة والخبراء المختصين لمعرفة آرائهم في مدى وضوح فقرات الاستبانة وترابطها ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة.

وبعد إعداد استبانة الاستبانة في صورتها المبدئية عُرضت على السادة المحكمين، واخذ الباحث بتوجيهاتهم شكلاً وموضوعاً بما يتلاءم وأهداف الدراسة وفرضياتها.

ومن طريق التحليل لاختبار الفا كرو نباخ لصدق وثبات الاستبانة لوحظت قيمته (0.738)، كما هو موضح في الجدول (3) وبما أنها أكبر من (0.6) فهي تتلاءم وأهداف الأطروحة وكذلك يتوافق مع آراء المحكمين.

الجدول (3): صدق وثبات الاستبانة

Cronbach's Alph	N of item
0.738	33

2- قياس ثبات استمارة الاستقصاء

نفسه من المبحوثين لقياس ثبات المقياس على الاجابات، وبعد اجراء معامل الارتباط سبيرمان بين اجابات عينة المبحوثين في التوزيع الاول والثاني وجد ان درجة الترابط بينهما **0.88** كما هو موضح في الجدول (4) وهو ارتباط قوى يدل على تجانس اجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة الأولى والثانية وثبات المقياس.

للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستبانة، جرى اختيار (22) مبحوثاً من داخل المجتمع الذي هو قيد الدراسة من طريق عينة عشوائية، ووزعت (22) استمارة استبانة تجريبية عليهم، وبعد مرور اسبوع ووزعت استمارات استبانة تجريبية أخرى على العدد

الجدول (4): يمثل قياس ثبات استمارة الاستقصاء

مستوى المعنوية	معامل الارتباط لسبيرمان	حجم العينة بعد	حجم عينة قبل
0.0798	0.88	22	22

الدراسة بحسب الجنس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث ، إذ بلغت نسبة الذكور في العينة (88 %) أما نسبة الاناث فبلغت (12 %) كما هو موضح في الجدول (5) .

ثانياً: التحليل الاحصائي للعوامل الديموغرافية

1- الجنس:

يتضح من معطيات نتائج التحليل الاحصائي لتوزيع مفردات عينة

الجدول (5): وصف عينة البحث بحسب متغير الجنس

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	79	88%
	الاناث	11	12%
	المجموع	90	100%

1- العمر

(50-35) بنسبة (35.55 %) و أخيراً الفئة الثالثة (50-فاكثر) بنسبة (21.11 %) .

يتضح من الجدول (6) ان النسبة الاكبر من افراد عينة البحث تقع في الفئة الاولى (35-25) بنسبة (43.33 %) تليها الفئة الثانية

الجدول (6): وصف عينة البحث بحسب متغير العمر

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة
العمر بالسنوات	25 — 35	39	43.33 %
	35 — 50	32	35.55 %
	50 — فاكتر	19	21.11 %
	المجموع	90	100 %

كانت بالمرتبة الاولى بنسبة (40.00 %) يليه ما بين (5 - 10) سنة بالمرتبة الثانية بنسبة (38.88 %) ثم الفئة (1-5) سنة بالمرتبة الثالثة بنسبة (15.55 %) و أخيراً الفئة الرابعة (اقل من سنة) سنة بنسبة (5.55 %)

2- كم عدد سنوات الخبرة التي قضيتها في مزاولة عملك الحالي
يتضح من الجدول (7) ان نسبة افراد عينة الدراسة بحسب سنوات خدمتهم العملية كانت على النحو الآتي : من (10 - فاكتر) سنة

الجدول (7): وصف عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	اقل من 1 سنة	5	5.55 %
	1 — 5	14	15.55 %
	5 — 10	35	38.88 %
	10 — فاكتر	36	40.00 %
	المجموع	90	100 %

الثانية بنسبة (15.55 %) ثم من هو ضمن درجة ماجستير بالمرتبة الثالثة بنسبة (7.77 %) و أخيراً من درجة دكتوراه بنسبة (2.22 %).

3- مستوى التعليم
يتضح من الجدول (8) ان نسبة افراد عينة الدراسة بحسب مستوى التعليم كانت على النحو الآتي: من درجة بكالوريوس كانت بالمرتبة الاولى بنسبة (74.44 %) ، يليها من درجة دبلوم بالمرتبة

الجدول (8): وصف عينة البحث بحسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة
حسب المستوى التعليمي	دبلوم	14	15.55 %
	بكالوريوس	67	74.44 %

7.77 %	7	ماجستير
2.22 %	2	دكتوراه
100 %	90	المجموع

الفرض الرئيسي:

ينص الفرض الرئيسي للبحث والتي تم صياغته في فرضية العدم أو الصفرية على أنه " يوجد تأثير للأبعاد الإبداع التنظيمي في تقييم الأداء عينة البحث " .

ولاختبار الفرض الرئيسي المذكور يُستخدم تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط وجدول تحليل التباين، وكما هو موضح في الجدول (9).

ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء التحليل الاحصائي المتمثل بحساب المؤشرات الاحصائية المختلفة المتمثلة بـ (معامل الارتباط ، ومربع كاي ، ومعامل التحديد ، ونموذج الانحدار البسيط ، وغيرها من المؤشرات الاحصائية المهمة) لكل من المتغيرات المستقلة و المعتمدة.

- الاختبارات الاحصائية للفروض الرئيسية

الجدول (9) يمثل اختبار t و النموذج انحدار الخطي البسيط .

متغيرات النموذج	مقدار المعلمة	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية
الثابت	0.453	0.311	0.963	0.407
X ₁	0.845	0.415	1.116	0.346

من نموذج الانحدار الخطي البسيط ، كما هو موضح في المعادلة (2) إذ تبين أن هناك علاقة طردية بين بعد الإبداع التنظيمي و تقييم الأداء.

$$Y_i = 0.453 + 0.845 X_i \quad (2)$$

نلاحظ في الجدول (10) لتحليل التباين ان هناك علاقة معنوية بين بعد الإبداع التنظيمي وتقييم الأداء إذ كانت قيمة اختبار F تساوي (11.73) تحت مستوى معنوية (0.093) وهي اكبر من (0.05) لذا فإن النموذج المقدر معنوي .

الجدول (10) يمثل جدول تحليل التباين و اختبار F لمعنوية انحدار

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجة الحرية	التباين	اختبار F	مستوى معنوية
بين مجموعات	83.1	1	83.1	11.73	0.093
داخل مجموعات	623.2	88	7.08		
الكلي	706.3	89			

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

ينتج من التحليل الذي مرّ ذكره العديد من الاستنتاجات المهمة التي تستحق الاهتمام ، وهي:

1- تُظهر المنظمة قيد الفحص حالياً مستوى منخفضاً بشكل واضح من الالتزام تجاه التعزيز والتطوير التدريجي للمهارات التي تمتلكها القوى العاملة لديها، كما يتضح عدم اهتمامها الواضح بتنظيم وتسهيل البرامج التدريبية أو ورش العمل التي تهدف إلى النمو المهني لموظفيها؛ بدلاً من ذلك،

- تعتمد في الغالب على الخبرة الخارجية والمعرفة المتخصصة المستمدة من خارج المنظمة لتلبية احتياجاتها التشغيلية، ما يساهم في نهاية المطاف في جعل مستويات الأداء دون المستوى الأمثل بين موظفيها، والموظفون الحاليون الذين قد يشعرون بأقل من قيمتها الحقيقية وبالركود في أدوارهم المهنية.
- 2- تُظهر المنظمة نقصًا ملحوظًا في اعتماد المنهجيات المعاصرة المصممة لتحسين عمليات الإنتاج، ما يؤدي إلى وضع تعتمد فيه الشركة بشكل مفرط على قدراتها الحالية والخبرة المحدودة المتاحة داخليًا لدفع التحسينات؛ هذا النقص في التركيز في الاستراتيجيات المبتكرة التي يمكن أن تعزز كفاءة الإنتاج بشكل كبير لا يخلق الفعالية التشغيلية فحسب، ولكن يؤثر سلبيًا أيضًا في التحفيز والإمكانات الإبداعية للموظفين الذين قد يشعرون بعدم الرغبة في متابعة حلول مبتكرة أو تحسينات في عملهم.
- 3- يبدو أن الشركة تفتقر إلى الحماس تجاه تنفيذ أنظمة المعلومات الحديثة، التي تعدّ ضرورية للنهوض بالكفاءة التشغيلية والإبداع بين القوى العاملة لديها؛ في حين أنها تستخدم أجهزة الكمبيوتر للمهام الإدارية، فإن هذا الاعتماد لا يُترجم إلى إطار قوي يعزز المبادرة والابتكار بين الموظفين، ما يقلل من قدرتهم واستعدادهم للمشاركة بشكل استباقي في المهمات والمشاريع المخصصة لهم.
- 4- يعكس تركيز المنظمة غير الكافي في الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقليل الفقد وتقليل معدلات الخسارة المرتبطة من المنتجات ومدخلات الإنتاج، رقابة كبيرة في إدارتها التشغيلية؛ وينبع هذا النقص من غياب الموظفين ذوي المهارات العالية الذين يمتلكون المؤهلات والخبرات اللازمة لدفع الشركة نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والتميز التشغيلي.
- 5- ان الأبداع التنظيمي هو عنصر حيوي في تطوير تقييم الاداء المؤسسي إذ يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتعزيز الانتاجية ، وتظهر نتائج المنظمات او المؤسسات التي تعتمد على الأبداع التنظيمي وتتمتع بتطور وأداء اعلى مقارنة بالمنظمات والمؤسسات التي تفتقر الى الابتكار.
- 6- ان الأبداع التنظيمي يشجع موظفي المؤسسات على التفكير وابتكار حلول جديدة لمشاكل العمل لتحسين الاداء العام .
- 7- ان البيئة الإبداعية لموظفي المؤسسات تعطي حافزًا للمشاركة في اتخاذ القرارات ما يعطي شعورًا بالانتماء والرضا الوظيفي ومن ثم يؤدي الى اداء افضل للموظفين .
- 8- ان المؤسسات التي تشجع الموظفين على الأبداع تكون اكثر جاذبية للمواهب المبدعة ما يجعل التميز بالأداء سمتها.
- 9- قوة الارتباط بين تقييم الأداء و الأبداع التنظيمي تدلّ على وجود علاقة إيجابية طردية بين تقييم الأداء والأبداع التنظيمي .
- 10- اظهرت نتائج البحث ان الأبداع التنظيمي له تأثير في تقييم الأداء، وهذا يؤكد ان زيادة الأبداع التنظيمي للعاملين يساهم بشكل كبير في تقييم الأداء.

التوصيات

- 1- لا شك في أن المنظمة التي يجري تحليلها وفحصها حاليًا يجب أن تركز بشكل كبير في اعتماد المنهجيات العلمية المعاصرة وتنفيذها بهدف واضح هو تعزيز وتحسين عروض منتجاتها، فضلًا عن تعزيز عمليات الإنتاج والكفاءة التشغيلية الشاملة. ويمكن تحقيق ذلك من طريق التطوير المنهجي لمهارات القوى العاملة وخبراتها وكفاءاتها ، فضلًا عن تشجيع المشاركة في برامج التدريب المختلفة المصممة لتزويد الموظفين بمهارات جديدة ومبتكرة، وصولًا إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية ومواءمة مساهماتهم مع الأهداف الشاملة للمنظمة، لا سيما من حيث تضخيم مخرجات الإنتاج ورفع مقاييس الأداء.
- 2- لا بد من إنشاء نظام معلومات شامل ومتكامل قادر على تقديم المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب داخليًا، في داخل حدود المنظمة، وكذلك خارجيًا، إلى أصحاب المصلحة والشركاء، ما يسهل التدفق السلس للمعلومات. ويعدّ توفير البيانات الدقيقة لمختلف الإدارات في داخل المؤسسة أمرًا ضروريًا، إذ يضمن التواصل الفعال والتعاون بين الوحدات المختلفة، ما يؤدي إلى تحفيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على استكشاف وتطوير أفكار جديدة لن تلبى أهداف الشركة فحسب، ولكن ستحقق أيضًا تأثيرًا مفيدًا في الأداء العام والتقدم التنموي.
- 3- يجب أن يكون هناك جهد متضافر لتنفيذ نظام قوي من الحوافز المعنوية والمادية المرتبطة بشكل معقد بعناصر الإبداع التي يظهرها الموظفون المبتكرون، إذ يعمل ذلك على تحفيزهم وتشجيعهم على المزيد من الابتكار وتعزيز كفاءة عملهم، ما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج الأداء.
- 4- من الضروري التركيز الاستراتيجي في الأساليب العلمية، إذ يمكن لهذه المنهجيات أن تنسق بشكل فعال تخصيص الموارد والطاقة المستهلكة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من طريق

- [9] المسعودي ، محمد اصبح بكال ، العلاقة بين مقدار الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تشخيصية تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد ، 2007 .
- [10] الطالباري ، خولة عبد الحميد محمد ، اثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي ، ٢٠٠٥ .
- [11] محمد ، خميس ناصر ، اثر إدارة المعرفة في الابداع والتنافسية ، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الادارة ، جامعة بغداد ، 2006 .
- [12] فضل الله ، فضل الله علي ، القيادة الإدارية في الإسلام المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1996 .
- [13] حريم ، حسن ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 1997 .
- [14] العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 .
- [15] العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2005 .
- [16] Robert Chapman Wood (How Strat eg in novation really gets Started) Vol .35 No.1 , 2007
- [17] ايمن المعاني ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، عمان ، مركز احمد ياسين الفني ، 1996 .
- [18] زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، استاذ إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم والسياسة ، جامعة الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، 1988 - 1989 .
- [19] عبد الله بن عبد اللطيف العقيل ، الإدارة القيادية الشاملة مكتبة العبيكان ، الرياض ، شعبان 1425 هجرية .
- [20] سلامة السعيد ، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع ودقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية في مؤتمر القاهرة 31 اكتوبر إلى 3 تموز ، 1989 .
- [21] Carter McNamara, MBA ,PhD ,Authenticity Consulting , I.L.C, Basic Guide to Program Evalnation Copy right 1997-2008
- تعزيز الإبداع بين القوى العاملة. عبر تحفيز الموظفين على تقديم المقترحات بنشاط والمشاركة في مبادرات حل المشكلات، ويمكن للمؤسسة أن تعزز بشكل كبير المستوى العام للأداء الوظيفي بين موظفيها، ما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الفعالية التشغيلية للشركة ككل.
- 5- لزيادة مهارات التفكير الابداعي لابد من اقامة برامج تدريبية وحل المشكلات التي تواجه الموظفين.
- 6- تصميم نظام مكافأة يكافئ بها الموظفين وذلك لمساهماتهم في تحسين الاداء وتسمي بالأفكار الابداعية .
- 7- تشجيع الموظفين على التفكير وايجاد افكار جديدة وتوفير الدعم لتجربة الافكار من دون الخوف من الفشل .

المصادر

- [1] LloydA .Rowe.and williamB.Boise organizational Innovation: Current Research and Evolving concepts , public Administration Review , Vol .3n(May Kun 1974).
- [2] RichardL.Dacft organization Theory and Design, West publiishing company 1992 .
- [3] اميمة الدهان ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، 1992 .
- [4] Richard L.Daft,and Selwyn W.Becker, Innovation Inorganizations, New York:Elevier,1990.
- [5] Peter F.Drucker,Innovations and Enter Preneurchip, pan , Harperas Row Publishers,1985.
- [6] John J.Kao,The Enter Preneurial Organization,New York : Prentice Hall , Inc, 1991.
- [7] فاضل ، فلاح تايه، الفعل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثرها في إدارة الابداع ، دراسة تطبيقية في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية ، 2007 .
- [8] الملاء ، حميد علي احمد ، العلاقة بين الابداع والتغيير التنظيمي وتأثرهما في فاعلية المنظمة ، دراسة تطبيقية لأداء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد ، 2009 .

- [22] مؤيد سعيد السالم ، وعادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2002 .
- [23] علي جوادي ، التحفيز وعلاقته ب أداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية ، دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز ، 2011.
- [24] محمد الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، 2007