

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة والتي تسلط الضوء على أثر الإبداع الإداري في الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ويحتوي الفصل الثاني على المفاهيم العلمية للإبداع الإداري وأنواع الإبداع الإداري وخصائص الإبداع الإداري والأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإبداع الإداري والتحديات التي تواجه الإبداع الإداري وخاصة في المؤسسات التعليمية والتربوية. وكذلك فإن الفصل الثاني يشمل مفهوم الثقافة التنظيمية وأهداف وأنواع الثقافة التنظيمية ومحددات الثقافة التنظيمية والأساليب المتبعة لتحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والتحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العمانية بصفة عامة وفي مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان بصفة خاصة.

وكذلك فإن هذا الفصل يشمل الإطار النظري للأداء التنظيمي ومفهومه والتحديات التي تواجه الأداء التنظيمي وعناصر الأداء التنظيمي، كما يشمل الفصل الثاني علاقة نظرية الدراسة بالمتغير التابع كما يشمل العلاقة بين متغيرات الدراسة وشرح لفرضيات الدراسة وأخيرا خلاصة الفصل الثاني.

٢,٢ الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من أبرز الموضوعات التي تناولها علماء الإدارة في الوقت الراهن. وسوف نتناول مفهوم الأداء التنظيمي وأهداف وأهمية الأداء التنظيمي، وسوف نتناول أيضا أنماط الأداء التنظيمي وطرق تقييم الأداء التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي.

٢,٢,١ مفهوم الأداء التنظيمي

قبل الشروع في تعريف الأداء التنظيمي فإنه يمكن القول أن الأداء التنظيمي هو النتيجة التي تنتظرها المؤسسات والأفراد على السواء كمحصلة لما تم انجازه من مجهود بدني وعقلي. وأشار عيسى (٢٠١٤): إبراهيم وآخرون (٢٠٢٢) أن الأداء التنظيمي هو محصلة ما يبذله الفرد خلال عمله في مؤسسة ما، ويحصل نظير هذا الجهد على أجر وتعويضات في حالة بذل مزيدا من الجهد أثناء أو بعد فترة العمل الرسمي.

وأكد طه (٢٠١٧) أن الأداء التنظيمي هو مجرد تنفيذ العاملين للأوامر الإدارية الصادرة إليهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة. وأشار المسلمي (٢٠١٧) أن مفهوم الأداء التنظيمي هو حصيلة مجهود العاملين خلال فترة زمنية معينة.

وأكد باسر (٢٠١٧) أن الأداء التنظيمي هو المهام الوظيفية والأدوار التي يقوم بها العاملين خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة.

وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن الأداء التنظيمي هو مجموع النتائج المحققة والجهد الذي يبذله العديد من العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وبالرغم من أهمية الأداء التنظيمي إلا أن الكثير من الباحثين قد استعرضوا مفهوم الأداء التنظيمي من جوانب أخرى.

حيث أشار ماثوس (٢٠١٥) أن الأداء التنظيمي هو محصلة النشاط الإقتصادي الذي يقوم به الفرد خلال فترة محددة، كما أن الضامن (٢٠١٥) يرى أن الأداء التنظيمي هو قيام العاملين بالتواصل مع بعضهم البعض من أجل تحقيق غايات ورغبات الإدارة العليا وتحقيق أهداف المنظمة.

وكما أشار الضامن (٢٠١٥) أن الأداء التنظيمي هو قيام المنظمة بتشغيل العديد من العاملين في مهمة وظيفية معينة حتى تتحقق أهداف المنظمة.

وأكد عمار (٢٠١٥) أن الأداء التنظيمي هو قيام المنظمة بإستخدام مواردها البشرية من أجل تحقيق رؤية أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة. وبالرغم من أهمية المفاهيم السالف ذكرها إلا أن الباحث قد استفاد من تلك المفاهيم للتوصل إلى مفهوم محدد للأداء الوظيفي، فلقد ربط العديد من الباحثين مفهوم الأداء التنظيمي بتحقيق أهداف المنظمة، كما ربط بعضهم أهداف المنظمة بالفترة الزمنية التي يمكن فيها أن يتحقق هذا الأداء التنظيمي، كما استخدم العديد من الباحثين فكرة التواصل والإتصال الإداري والتفاعل داخل المنظمة وأن المنظمة تنتج عن هذا التواصل.

وكما يرى الباحث أن العديد من الباحثين قد ربطوا مفهوم المنظمة بتنفيذ الأوامر الإدارية كما ربط العديد منهم مفهوم الأداء التنظيمي بإستغلال موارد المؤسسة البشرية. وبالرغم من أن عيسى (٢٠١٤) قد أشار أن الأداء الإداري هو حصيلة ما ينتجه الفرد خلال فترة زمنية، إلا أن عيسى (٢٠١٤) قد أغفل أن العديد من المهام الوظيفية قد تستغرق وقتا كبيرا حتى يمكن القول بأن الأداء التنظيمي قد تحقق أما طه (٢٠١٧) الذي أشار إلى أن مفهوم الأداء التنظيمي قد تحقق من خلال تنفيذ الأوامر الإدارية، إلا أنه تناسى أن تنفيذ الأوامر الإدارية بحرفيتها لا يعبر عن الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن مفهوم عيسى (٢٠١٤) قد أهمل مقاييس ومعايير قياس الأداء التنظيمي في المؤسسات.

كما أن المسلمي (٢٠١٧) قد أشار إلى أن الأداء التنظيمي هو محصلة النشاط الإقتصادي إلا أنه أغفل أيضا معايير قياس الأداء التنظيمي المتعارف عليها. وبالرغم من أن باسر (٢٠١٧) قد أشار إلى أهمية التفاعل بين العاملين في المنظمة إلا أنه أغفل أن الاتصال الإداري والتفاعل بين العاملين لا يمكن أن يقيم الأداء التنظيمي ولا يتخذ معيارا من الأساس. وكذلك فإن جونكسو (٢٠١٧) قد أشار إلى أن المنظمة هي من تقوم بحسن إدارة العاملين وتشغيلهم للحصول على الأداء التنظيمي، وبالرغم من أن المفهوم يتفق مع واقع المنظمات إلا أن هناك معايير لقياس الأداء التنظيمي وأطر اتفق عليها علماء الإدارة لا يمكن اغفالها. كما أن ماثوس (٢٠١٥)؛ كاظم واخرون (٢٠٢٣)، قد ربط الأداء التنظيمي بفكرة حسن استغلال الموارد

البشرية بالمنظمة، إلا أن حسن استغلال الموارد البشرية لا يمكن أن يعكس رفع معدلات الأداء التنظيمي في المؤسسة ككل.

وعلى ذلك وبعد استعراض النقد الأدبي للمفاهيم التي أشار إليها الباحثين فإن الباحث يرى أن مفهوم الأداء التنظيمي يجب أن يركز على عدة مرتكزات من بينها تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة معاً كما يجب أن يقتزن بأسباب تحفيز العاملين وبذلهم لمزيد من الجهد للحصول على الأجر الإضافية والتعويضات المستحقة نتيجة بذلهم لجهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث يرى أن مفهوم الأداء التنظيمي في الوقت الراهن لابد أن يراعي مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه العاملين، وهو ما يتفق مع استغلال الموارد البشرية والعناية بها على أنها القوة البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. وبالتالي فإن مفهوم الأداء التنظيمي هو محصلة ما يبذله الفرد والجماعة داخل المؤسسة من تفاعلات تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن وبأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة وفقاً للمعايير التي تحكمها المؤسسة.

ويتضح من المفهوم السابق أنه مفهوم مرن يمكن استخدامه على كافة أنواع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، كما أن هذا المفهوم شامل يراعي مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة على السواء، كما أن من بين أهم مميزات هذا المفهوم قدرة تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية، ويمكن القول بأن مفهوم الأداء التنظيمي بهذا الشكل لا يتعارض أيضاً مع المعايير المستخدمة من قبل علماء الإدارة في تقييم الأداء التنظيمي، حيث يمكن لتلك المعايير أن

تقييم الأداء التنظيمي أداء إيجابيا إذا حقق هذا الأداء النتائج المرجوه منه، وكذلك فإن هذا الأداء قد يكون سلبيا إذا فشل في تحقيق أهداف المؤسسة أو حقق أهداف المؤسسة ولكنه استغرق وقتا أطول من اللازم.

وبالتالي فإن هذا المفهوم يراعي المعايير التي تسير عليها المؤسسات، فلا يمكن أن تكون محصلة ما يبذله الفرد والجماعة أن نطلق عليه أداء وظيفيا إلا إذا حقق النتائج المنشودة وفقا لمعايير المؤسسة. كما أن هذا المفهوم لم يهمل دور الفرد ودور الجماعة في تحقيق أهداف المؤسسة.

٢,٢,٢ أهداف وأهمية الأداء التنظيمي

أشار العديد من علماء الإدارة عن أهمية الأداء التنظيمي بالنسبة للفرد والنسبة للعاملين في أية مؤسسة. ولقد برزت أهمية الأداء التنظيمي في الوقت الراهن نظرا للدور الكبير الذي تمارسه في المؤسسات تحقيق رؤية الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن القول بأن الإدارة العليا غالبا ما تهتم بشكل خاص بالأداء التنظيمي نظرا لما يمكن أن يقدمه لرفع المستوى الإقتصادي والتجاري للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما أن أهمية الأداء تبرز من خلال قدرة أصحاب القرار الإداري على دفع العاملين لتنشيط قدراتهم وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء حتى تكون المؤسسة قادرة على منافسة أقرانها في سوق العمل (إبراهيم، كلثوم ٢٠٢١).

وتجدر الإشارة إلى أن طاهها (٢٠١٧) قد أشار إلى أن أهداف المؤسسة لا بد أن تجمع بين مصلحة الفرد ومصلحة الإدارة العليا ومصلحة التنظيم في حد ذاته، ومراعاة مصلحة الفرد في

حصوله على التعويض المناسب نظير الجهد المبذول في المؤسسة خلال الفترة الزمنية التي تعمل فيها، ومراعاة مصلحة الإدارة العليا بتحقيق رؤيتها وتنفيذ أوامرها والسير على منهج تلك الإدارة في العمل، وأما مصلحة التنظيم فإن الارتقاء بالأداء التنظيمي يجعل من المؤسسة في موضع أفضل ويحسن من مستواها التنافسي بين أقرانها من المؤسسات الأخرى ويحسن من إيراداتها.

وأشار عيسى (٢٠١٤) : مجيد وآخرون (٢٠٢٣) أن المؤسسات غالباً ما تمر بخمس مراحل هما مرحلة بداية إنشاء المؤسسة، ومرحلة استمراريتها، ومرحلة الإستقرار فيها، ومرحلة بناء سمعتها، ومرحلة تميزها ومرحلة ريادتها وتنافسيتها.

وكما أشار الضامن (٢٠١٥) أن مرحلة أهداف الأداء التنظيمي لاتنفصل في كافة المراحل، حيث أن المؤسسات منذ إنشائها تتطلع إلى جذب أكبر عدد من العاملين من ذوي الخبرات الوظيفية، كما أن مرحلة الإستقرار فيها تتم من خلال سعي تلك الخبرات إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأرباح ولتنفيذ رؤية وأهداف الإدارة العليا، كما أن مرحلة بناء السمعة تكون من خلال إتاحة الفرصة للعاملين المبدعين من أجل تحديث الأساليب والأنماط الوظيفية المستخدمة حتى تتبوأ مكانة عالية بين المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن عيسى (٢٠١٤) قد أشار إلى أن الأداء التنظيمي يتصف بـ بروز تحسين جودة مخرجات العمل لزيادة التميز والريادة والتنافسية. وبالرغم من اتفاق الباحث مع عيسى (٢٠١٤) ومع طاها (٢٠١٧) في التأكيد على وضوح أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات إلا أنه يختلف مع عيسى (٢٠١٤) الذي أشار إلى أن أهمية الأداء التنظيمي تختلف في كل مرحلة

من مراحل دورة حياة المؤسسات، حيث أن أهمية الأداء التنظيمي لا تختلف في كافة المراحل وإنما يختلف اهتمام الإدارة العليا بأن الأداء التنظيمي قدم اسهاما جديدا للمؤسسة بشكل ملموس.

وبالتالي فإن الباحث يرى أن أهمية الأداء التنظيمي تختلف أيضا بطبيعة اختلاف نشاط المؤسسة ككل، فالمؤسسات التعليمية والحكومية لا يمكن أن يكون أدائها متدنيا أو من غير المعقول أن تحقق مستوى أداء ضعيف للغاية، كما أن المؤسسات التعليمية تتطلع إلى تطبيق خطط الإدارة العليا حتى تتمكن الإدارة العليا من رسم ملامح كل مرحلة تمر بها المؤسسة، وكذلك فإن الباحث يرى أن إسهامات الباحثين في مجال علم إدارة الأعمال بشأن الأداء التنظيمي أبرزت العديد من الحلول لتنمية الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية بشكل عام.

ومن ناحية أخرى، فقد أشار الضامن (٢٠١٥) أن أهداف الأداء التنظيمي لا بد أن تكون مرتبطة بتحقيق مصالح المؤسسات أولا ثم يأتي بعد ذلك الأفراد، فالأفراد الذين يهتمون بتحقيق أهداف المنظمة لا يمكن للإدارة العليا أن تغفل عن منحهم الفرصة الكاملة والاستماع إلى آرائهم أثناء العمل.

وأكد طاهها (٢٠١٧) أن أهداف الأداء التنظيمي تتمثل في القدرة على توجيه أنشطة المؤسسة ومواردها المالية لتحسين الأداء التنظيمي، كما تتمثل أهداف الأداء التنظيمي في إمكانية الإستعانة بالأساليب التقنية والتكنولوجية من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي. ويرى عمار (٢٠١٥) أنه يجب أن تربط أهداف رفع مستوى الأداء التنظيمي بالأجور والتعويضات الملائمة من أجل تحسين جودة العمل وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي.

وأشار الضامن (٢٠١٥) أن من أبرز أهداف الأداء التنظيمي الارتقاء بمستوي تدريب العاملين داخل المؤسسة والعمل على تحسين ظروفه المعيشية حتى يمكن للعاملين تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة لهم في أي وقت. وتجدد الإشارة إلى أن تومي (٢٠١٤) قد أشار إلى أن العاملين هي أكثر فئة حرصا على تحقيق أهداف الأداء التنظيمي، فالحصول على الرواتب والأجور والرغبة في الترقى وتولي مناصب ذات شأن في المؤسسة لا يتأتى إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

وبالرغم من أن الضامن (٢٠١٥) قد أشار إلى أن أهداف الأداء التنظيمي تكون مرتبطة في المقام الأول بتحقيق مصلحة المؤسسات، إلا أن أهداف تلك المؤسسات قد تتغير مع تغير الإدارة العليا ويصبح الموظف ذو الكفاءة والإنتاجية المرتفعة موظفا عديم المسؤولية من وجهة نظر إدارة أخرى، فمصلحة المؤسسات لا يمكن أن تعلق على مصلحة الأفراد داخل تلك المؤسسات. كما أن طه (٢٠١٧) قد أكد على أن أهداف الأداء التنظيمي يأتي من خلال الاهتمام بأنشطة المؤسسة ودفع الموارد المالية باتجاه رفع الأداء التنظيمي، وبالرغم من اتفاق الباحث مع طه (٢٠١٧) إلا أن هناك العديد من المؤسسات ما تسبق عملية دفع وتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بتهديد العاملين وطردهم ومنع حقوقهم المالية والإدارية، الأمر الذي قد يعد كلاما نظريا لا يتفق مع ما يواجهه العاملين على أرض الواقع.

ويرى الباحث أن أهداف الأداء التنظيمي تتمثل في قدرة المنظمة والأفراد على تحقيق مصالحهم المشتركة بما يخدم الأداء التنظيمي، كما أن المؤسسة تعمل بشكل جذري من أجل إعادة

رسم خططها من أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية للإهتمام بالعاملين وتوفير الرعاية الطبية لهم ولأسرهم وتحسين أحوالهم المعيشية، الأمر الذي يفرض على العاملين اتباع الأوامر الإدارية بشكل طوعي وتنفيذها والتنافس فيما بينهم للإهتمام بالعمل بشكل كبير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رؤية المؤسسة.

ويؤكد الباحث أن المؤسسات التعليمية لديها أيضا العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل مصلحة العاملين ومن أجل مصلحة تلك المؤسسات التعليمية. كما أن المؤسسات التعليمية تقوم برسم خطط طويلة الأجل من أجل تحسين الأداء التنظيمي للعاملين وحصولهم على التدريب اللازم من أجل استفادة المؤسسات التعليمية ومحاكاة المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة. كما أن المؤسسات التعليمية تحرص على أن يكون الأداء التنظيمي للعاملين بكفاءة وفعالية.

٢,٢,٣ عناصر الأداء التنظيمي

يقوم الأداء التنظيمي على توافر العديد من العناصر من بينها العناصر التالية:

١-التطلع لمعرفة متطلبات الوظيفة

فالكثير من العاملين قد يختلط عليهم أمر معرفة تطلعات الوظيفة العامة، فمعرفة المهارات الفنية والتقنية والتدريب اللازم للتمكن من الوظيفة وعدم التعرض لمواقف محرجه في العمل.

وأشار عيسى (٢٠١٤) أن المؤسسات غالبا ما تسعى إلى استقدام العاملين من ذوي الخبرات العلمية والعملية حتى يتمكنوا من إدارة متطلبات وظائفهم بحرفية شديدة. وأكد طاهها

(٢٠١٧) أن التعرف على استقدام عمالة جديدة أو تحديث المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات الضئيلة قد يؤدي إلى توقف الإنتاج أو السير تجاه تحقيق أهداف المؤسسة ببطء شديد.

ولا يتفق الباحث مع عيسى (٢٠١٤) في أن استقدام العمالة ذوي الخبرات الكبيرة سوف يفهمون أساليب ومتطلبات وظائفهم، إلا أن الباحث يرى أن مرتبات العمالة سيكون أعلى بكثير من مرتبات الموظفين الجدد، كما يرى الباحث أن استقدام الموظفين ذوي الخبرات قد تنحصر خبراتهم في المؤسسات التي كانوا يعملون بها من قبل مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي.

كما أن الباحث لا يتفق مع طه (٢٠١٧) الذي يرى أن العاملين الجدد لديهم خبرات طويلة إلا أن هؤلاء العاملين قد يتوافر لديهم خبرات معارفه قد تفوق العاملين الحاليين وهو ما يحدث بالفعل مع الخريجين الجدد الذين حصلوا على شهادتهم الأكاديمية في وقت حديث. ويؤكد الباحث أن التوازن بين وجود عاملين جدد في المؤسسة ووجود عاملين قدامى قد يؤدي إلى تجديد الدماء داخل المؤسسات التعليمية بشكل مباشر. وبالتالي فإن هذا المزيج يكون في صالح تحقيق أهداف المنظمة.

٢- طبيعة العمل

حيث تتمثل في إدراك الفرد لقيمة العمل ومحاولة استخدام مهارات وخبراتهم السابقة وقدراتهم العملية من أجل تحسين الأداء التنظيمي. كما تتمثل في التعرف على طبيعة العمل وقدرة العاملين على استخدام ما تعلموه من قبل لدفع عجلة الإنتاج داخل المؤسسة.

وأشار طاهها (٢٠١٧) أن طبيعة العمل يمكن التعرف عليها سريعا وذلك بمجرد دخول العاملين في المؤسسة. وأكد عيسى (٢٠١٤) أن طبيعة العمل تختلف بطبيعة المؤسسات وإمكانياتها ومواردها المالية والبشرية المتاحة. وأشار عمار (٢٠١٥) أن طبيعة العمل تؤثر أيضا في تحديد في مستوى الأداء التنظيمي.

وكما يرى تومي (٢٠١٤) أن طبيعة العمل هي التي تقوم بتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة العليا، حيث تقوم الإدارة العليا برسم ملامح العمل في المؤسسات.

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه عمار (٢٠١٥) حيث أن طبيعة العمل في المؤسسات هي من أكبر محددات طبيعة العمل، فالمؤسسات التعليمية بالرغم من سهولة وضوح طبيعة العمل بها إلا أنها تتطلب قدر كبير من الخبرة والإلمام بالأمور الفنية وضرورة وجود قدر كبير من الخلفيات العلمية فضلا عن الإلمام بالجوانب التكنولوجية، فالمؤسسات التعليمية تتطور طبيعة العمل بها وفقا لمجريات العصر الراهن، ولا يتفق الباحث مع ما أشار إليه تومي (٢٠١٤) من حيث أن طبيعة العمل يمكن التعرف عليها بمجرد دخول العاملين في المؤسسات حيث أن المؤسسات التعليمية مؤسسات ذات أهداف ورؤية في توصيل رسالة التعليم ولا يمكن للعاملين الإلمام بطبيعة العمل بمجرد الدخول في المؤسسة.

٣-إنجاز الأعمال

إن العبرة في المؤسسات بإنجاز الأعمال والقدرة على تجاوز الصعاب المهنية وأن يقوم الموظف باستيعاب حدود مهنته الوظيفية. (طه , ٢٠١٧).

وأشار عيسى (٢٠١٤) أن إنجاز الأعمال هي المعيار الذي يمكن من خلاله التعرف على انتهاء الأداء التنظيمي للعاملين. حيث أكد عيسى (٢٠١٤) أن إنجاز الأعمال تتحقق معها أهداف المنظمة ورؤية الإدارة في تحسين مخرجات العمل بغض النظر عن الصعاب التنظيمية التي قد تواجه الموظف أثناء إنجاز الأعمال. ويرى الباحث أن إنجاز الأعمال لا يمكن قياسه إلا في فترة زمنية محددة حيث أن بعض الأعمال ترتبط ببعضها البعض بحيث تكون مخرجات العمل بأحد الأقسام مرتبطة بمخرجات أحد الأقسام الأخرى. وبالرغم من أن الباحث يتفق مع عيسى (٢٠١٤) وطه (٢٠١٧) إلا أنهم أغفوا أن إنجاز الأعمال أيضا يقدر بكمية الأعمال المفروضة على العاملين وسرعة ودقة هذا الإنجاز، وبالتالي فإن إنجاز الأعمال يتدخل في تقييمه عوامل أخرى.

٤- الجدية والمثابرة

أكد ماضي (٢٠١٤) أن الموظف لابد أن يتصف ببعض القدرات والسلوكيات حتى يتمكن من إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب، فالقواعد السلوكية التي يطبقها الموظف والتي تندرج تحت لوائح وتعليمات المؤسسة تساهم بشكل كبير في تفعيل قدرات الموظف على إنجاز الأعمال بشكل كبير.

وأكد القرشي (٢٠١٤) أن العاملين لابد أن يكون لديهم درجة كافية من الجدية في العمل والمثابرة في التعامل مع الزملاء واستخدام الألفاظ الحسنة في شرح المشكلات التنظيمية

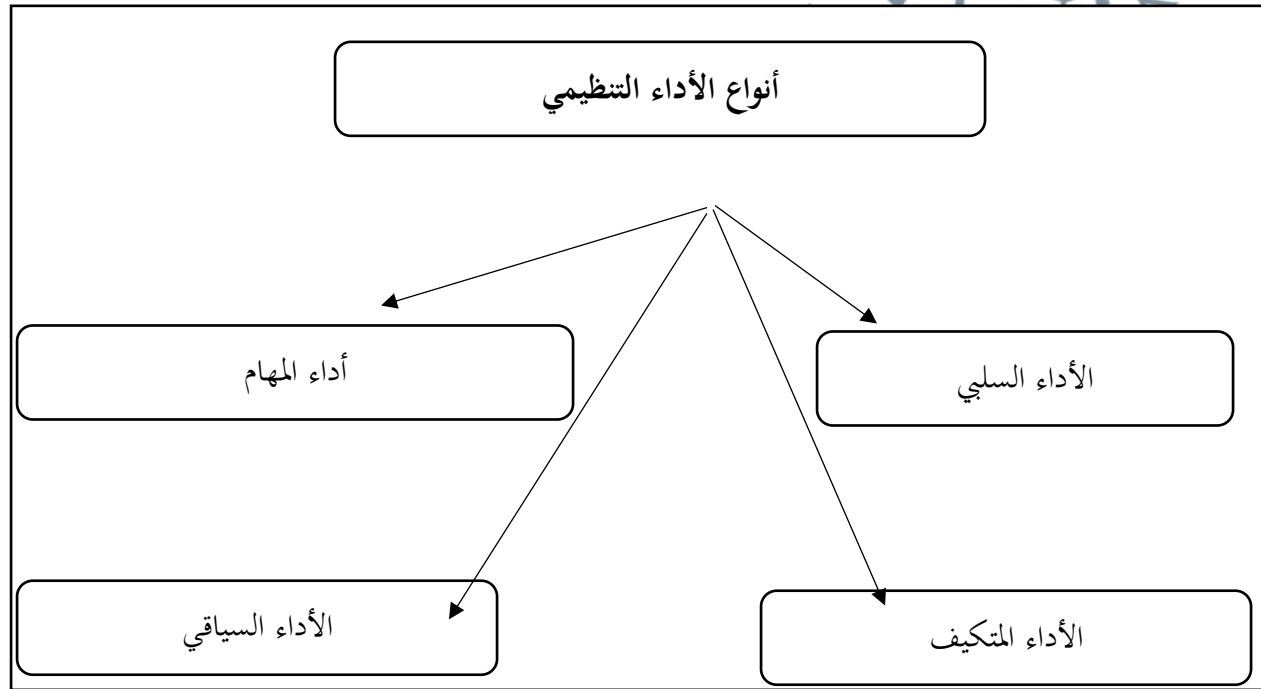
لإدارة العليا على أن التحلي بهذه الأخلاق لا يمكن أن تساعد الموظف على إنجاز الأعمال ولكنها تعد من العوامل السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أساسا في نشاطاته اليومية.

ويتفق الباحث مع رأي ماضي (٢٠١٤) في أن الموظف يجب أن يتحلى بتلك الصفات أثناء نشاطاته اليومية وأن تلك الصفات والأخلاق الحسنة ما هي إلا إحدى الوسائل المساعدة في إتمام وإنجاز الأعمال.

ويؤكد الباحث أن القواعد السلوكية في المؤسسات التعليمية يجب أن يكون لها الأولوية الكبيرة في تقييم الأداء التنظيمي للعاملين، حيث أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماما خاصا بتفعيل القواعد السلوكية لسهولة إنجاز الأعمال وأن التحلي بروح الفريق والعمل جنبا إلى جنب مع القيادة العليا وانتشار ثقافة الإحترام المتبادل والبعد عن الحقد التنظيمي ومساعدة صغار الموظفين وعدم التكبر سوف يساهم بلاشك في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين، ويرى الباحث أن محاكاة بعض النماذج في الدول المتقدمة قد أسفرت على أن هذه الدول ركزت في المقام الأول على تفعيل القواعد السلوكية فيما بينها للحصول على أفضل نتائج داخل التنظيم، وبالتالي فإن القواعد السلوكية المنظمة لنشاط العاملين داخل المؤسسة قد أسفرت عن اهتمام العاملين بتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي.

٢,٢,٤ أنواع الأداء التنظيمي

أشار العديد من علماء الإدارة على أن أنواع الأداء التنظيمي تتلخص في العديد من الأنواع المرتبطة بدورة حياة الموظف داخل المؤسسات، حيث استطاعت تلك الأنواع من تفسير سلوك العاملين تجاه تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي. الشكل ٢,٥ يوضح أنواع الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.



المصدر: عمار (٢٠١٥)

شكل رقم ٢,١: أنواع الأداء التنظيمي

١- الأداء السلبي

ولقد اختلف العديد من الباحثين في إيجاد مفهوم محدد للأداء السلبي في المؤسسات. حيث أشار عيسى (٢٠١٤) أن الأداء السلبي هو مجموعة من الاختلالات الهيكلية في سلوك العاملين داخل المؤسسات تؤدي هذه الاختلالات إلى انخفاض أداء الأفراد وإهمالهم للمهام الوظيفية الموكلة إليهم.

وأكد القرشي (٢٠١٤) أن الأداء السلبي هو انخفاض قيمة العمل في نفوس العاملين والشعور بإنعدام قيمة الموظف في المؤسسة فيؤدي أدوار وظيفية أقل بكثير مما كان عليه سابقا. ويرى طاهيا (٢٠١٧) أن ظاهرة الأداء السلبي تحتاج إلى التعمق أكثر قبل الشروع في إيجاد مفهوم لتلك الظاهرة، حيث أكد أن أسباب الأداء السلبي قد تدفع العاملين إلى ترك الأعمال والبحث عن أماكن أخرى يمكن إيجاد ذاتهم في تلك الأماكن.

وأشار ماثوس (٢٠١٥) أن الأسباب الكامنة وراء الأداء السلبي هي التي تدفع العاملين لإهمال قيمة العمل في نفوس العاملين. ويتفق الباحث مع ما أشار إليه ماثوس (٢٠١٥) أن هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن تكون أبرز الأسباب التي أدت إلى بروز الأداء السلبي، حيث أن الإهتمام المبالغ فيه من المؤسسة تجاه أحد العاملين دون الإهتمام بالعاملين الآخرين سوف يدفع بلاشك العاملين إلى عدم الإهتمام بالعمل.

كما أن الباحث يرى أن هذه الظاهرة مرتبطة بالمؤسسات ذات الطابع الشمولي ويسبقها العديد من الظواهر الأخرى مثل غياب العاملين لفترات طويلة وعدم إتقان مخرجات العمل وتدني

مستوى إنتاجية العاملين بشكل عام. كما أن من بين أبرز الأسباب وجود أحد العاملين يتمتع بصفة صداقة أو قرابة مع أحد الأفراد في الإدارة العليا، الأمر الذي يجعله مميزاً دون أقرانه فينشأ من هنا الحقد الوظيفي وكثرة الخلافات والإنشاقات داخل أروقة العمل.

٢- الأداء المتكيف

أكد الضامن (٢٠١٥) أن الأداء المتكيف هو ذلك الأداء الذي يقوم العاملين في المؤسسات المختلفة بالتأقلم على أوضاعه التكنولوجية والتقنية حتى يكون قادراً على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

وأشار طاهها (٢٠١٧) أن الأداء المتكيف تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير في استمرار حالة التعلم على التكنولوجية الحديثة التي اعتمدتها الإدارة العليا، كما تشير إلى حالة من التأقلم على الأوضاع التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة على أن الأوضاع التنظيمية الجديدة قد تفرض على المؤسسات الاندماج أو إعادة الهيكلة أو تقليص عدد العاملين، وبالتالي فإن نجاح العاملين في التأقلم على الأوضاع الجديدة والبحث عن مهام وأدوار وظيفية جديدة يعتبر من أبرز التحديات التي تمر بها المؤسسة في الوقت الراهن.

ولا يتفق الباحث مع طه (٢٠١٧) الذي أشار إلى ضرورة تأقلم العاملين داخل المؤسسة على الأوضاع الجديدة، إلا أنه أغفل الفروق الفردية بين العاملين وعدم قدرة العاملين القدامى على مواكبة تلك التطورات التكنولوجية التي تحدث في المؤسسة، الأمر الذي يعرض تلك المؤسسة إلى خسارة أعداد كبيرة من العاملين نتيجة تلك التطورات التكنولوجية. ويرى الباحث أن الأداء

المتكيف من أبرز الأساليب المتبعة في تصفية المؤسسات ودمجها وهو ما قد تتعرض اليه المؤسسات التعليمية، فالمؤسسات التعليمية التي تتصف بالإقبال الشديد والكثافة العددية لا بد من إعادة هيكلتها مرة أخرى والبدء من جديد مرة أخرى لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي.

٣- أداء المهام

أن أداء المهام هو قيام العاملين بأداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم وتسليم مخرجات العمل في أقصر وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة. (عيسى، ٢٠١٤).

وأكد الضامن (٢٠١٥) أن أداء المهام من أبرز أنواع الأداء التنظيمي حيث يركز على توافر مجموعة من السلوكيات ينتهجها العاملون من أجل مصلحة المؤسسة.

وأشار عمار (٢٠١٥) أن أداء المهام الوظيفية مرتبط بشكل كبير بكمية العمل وكفاءة تسليم العمل ودرجة الإتيان التي تم بها العمل والوقت المحدد لإنجاز العمل. ويرى المسلمي (٢٠١٧) أن تلك الأبعاد من أهم المحددات التي يمكن الاعتماد عليها للتعرف على أداء المهام.

وأكد باسر (٢٠١٧) أن هناك أبعاداً أخرى تتواجد في المؤسسات التي حققت نجاحاً باهراً في مجالاتها الصناعية أو التعليمية أو التجارية، ومن بين أبرز هذه الأبعاد الإبداع والابتكار من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.

ويتفق الباحث مع باسر (٢٠١٧) في أن الإبداع والابتكار أصبح يستخدم بكثرة في المؤسسات التي تحقق نجاحاً ملموساً، فالعبرة في تلك المؤسسات بما سوف يقدمه العاملون لرفع

مستوى الأداء التنظيمي، حيث أن المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن أصبحت لا تنظر إلى المحفزات التقليدية للأداء التنظيمي.

٤- الأداء السياقي

أشار العديد من علماء الإدارة أن الأداء السياقي يمكن أن يطلق عليه أداء الأدوار الوظيفية حيث يرتبط بالأداء التنظيمي للعاملين بشكل غير مباشر.

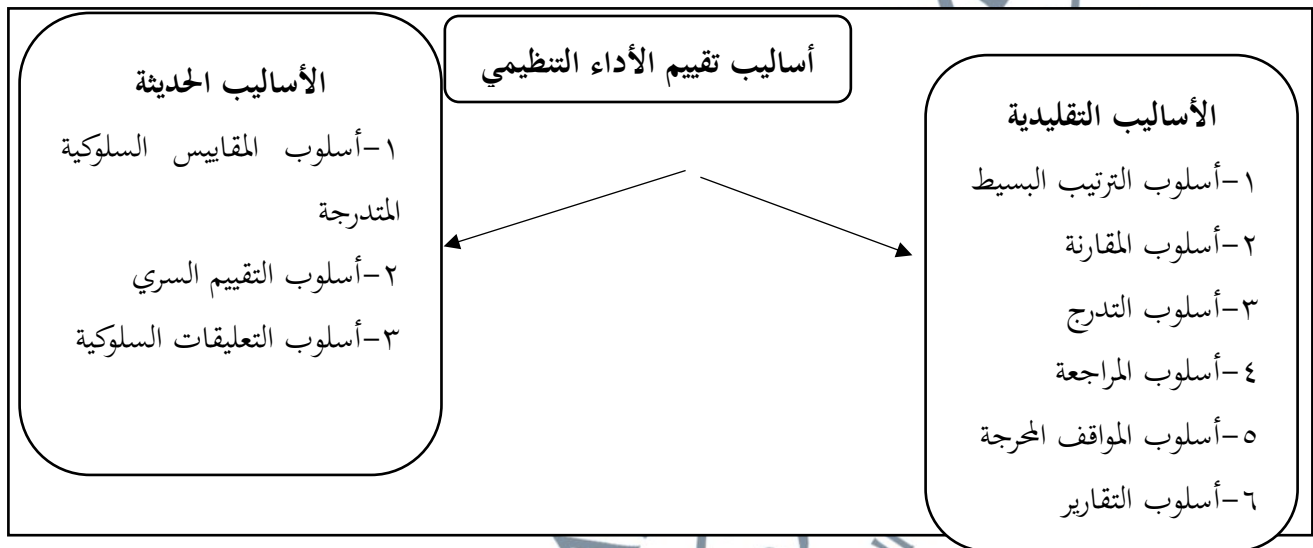
وكما أشار على ذلك عيسى (٢٠١٤) أن الأداء السياقي هو الأداء الذي يعتمد على سياقات وشعارات تنظيمية معينة من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

وأشار طه (٢٠١٧) أن الأداء السياقي يعتمد على سياقات معينة مثل تقديم يد العون للعاملين ومساعدة الزملاء في العمل، كما تعتمد تلك السياقات على استخدام الفعالية التنظيمية والتمكين الإداري من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين وتحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه طه (٢٠١٧) من أن المؤسسات يمكنها الاعتماد على بعض الأساليب والسياقات من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة. غير أن الباحث لا يتفق مع طه (٢٠١٧) في ضرورة الاعتماد على سياقات وشعارات معينة في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، فكل مؤسسة لها تجربتها الخاصة، وبالتالي فإنه من الممكن أن تعتمد المؤسسة على سياقات لم تعتمد عليها من قبل.

٢,٢,٥ أساليب تقييم الأداء التنظيمي

أبرز علماء الإدارة أن هناك عدة أساليب لتقييم الأداء التنظيمي، حيث تشمل الأسلوب التقليدي الشائع والأسلوب الحديث. الشكل رقم ٢,٦ يوضح أساليب تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة.



المصدر: عيسى (٢٠١٤)

شكل رقم ٢,٢: أساليب تقييم الأداء التنظيمي

أولاً: الأساليب التقليدية في تقييم الأداء التنظيمي

اتفق علماء الإدارة على أن أبرز الأساليب التقليدية هي أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب المقارنة وأسلوب التدرج وأسلوب المراجعة وأسلوب المواقف المخرجة والتقارير.

١- أسلوب الترتيب البسيط

ويعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الأداء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات ويقوم هذا الأسلوب على اعداد قائمة أو ملف بأسم كل موظف على أن تحتوي هذه القائمة على أسماء العاملين وخانة توضح تقييم أداء العاملين (تومي، ٢٠١٤). ومن هنا أشار عيسى (٢٠١٤) أن هذه الطريقة مازالت تستخدم في بعض المؤسسات الحكومية إلى وقتنا الحاضر. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب بدائي للغاية في التعامل مع الأداء التنظيمي للعاملين. وأنه لا ينبغي للمؤسسات ذات الشأن الأخذ به. وأن هذا الأسلوب لا يحقق التعرف على مكامن القوة والضعف في الأداء التنظيمي للعاملين بشكل قطعي.

٢- أسلوب المقارنة

أكد أن أسلوب المقارنة أيضا من الأساليب الشائع استخدامها في المؤسسات الحكومية، حيث تقوم هذه الطريقة على مقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة، والاستمرار في عملية المقارنة إلى أن ترجح كفة أحد العاملين داخل الإدارة. (تومي، ٢٠١٤).

وأشار المسلمي (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب مازال معمول به في المؤسسات الحكومية. ويرى الباحث أن أسلوب المقارنة أيضا لا يحقق أية تقدم في تقييم الأداء التنظيمي، حيث أن العبرة ليست بمقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة ولكن العبرة برفع مستوى الأداء العاملين ككل.

كما يرى الباحث أن هذا الأسلوب قد تجاهل بشكل واضح الفروق الفردية بين العاملين بعضهم البعض.

٣- أسلوب التدرج

تقوم تلك الطريقة على وجود تصنيف يشبه فكرة الاستبانة الإحصائية، حيث أن لكل موظف ورقة تقييم بأدائه المكون من خمسة عناصر أساسية، [أداء ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز] (المسلمي، ٢٠١٧).

كما تشمل تلك الطريقة أسلوب المدرجات التكرارية في إبراز نتائج الأداء التنظيمي لكل موظف على حده (تومي، ٢٠١٤).

وبالرغم من أن تلك الطريقة متطورة إلى حد ما إلا أن تلك الطريقة تشمل وجود خانات ثابتة معدة سلفا بأسلوب التقييم والمدير المباشر يبدأ في ملئ الفراغات والاختيار من المتعدد إلى أن ينهي التقييم ويحصل بعدها الموظف على التقييم الملائم بعد انتهاء المدير المباشر من عملية التقييم (تومي، ٢٠١٤).

ويتفق الباحث مع تومي (٢٠١٤) الذي يرى أن أسلوب التدرج من أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسات الحكومية، إلا أن تلك الأساليب النمطية لا تحقق عدالة عرض الأداء التنظيمي من خلال اختبار عناصر قد لا تصلح أساسا لتكون من بين أبرز أساليب التدرج.

٤- أسلوب المراجعة

حيث يتصف هذا الأسلوب بأن المدير المباشر يقوم بعملية التقييم من خلال اختيار العبارات الملائمة للتقييم ويقوم بوصف أداء العاملين بجملة واحدة على أن يعطي تقييم بالأرقام موجود أساسا في استمارة عملية التقييم (جونكسو، ٢٠١٧).

وأشار القرشي (٢٠١٤) أن أسلوب المراجعة يختلف عن الأساليب الأخرى من حيث أن عملية التقييم يشترك فيها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الأفراد حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم الإداري للموظف على اعتبار التزامه بالنظم واللوائح والقوانين الإدارية في المؤسسة.

كما يشترك بها المدير المباشر من تقييمه من الجانب الشخصي أو التقني والمهني. وأكد باسر (٢٠١٧) أن هذا النمط هو النمط الأكثر تطورا المتبع في المؤسسات الحكومية إلا أن هذا النمط لا يحقق العدالة الكافية في التقييم، حيث أن العاملين الملزمين إداريا وتنظيميا قد لا يتوافر فيهم القدرة على رفع أدائهم الوظيفي والمهني خلال فترة العمل.

ولذلك فإن الباحث يتفق مع باسر (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في المؤسسات الحكومية ولكنه لا يتصف بالعدالة والحيادية حيث أن إدارة شؤون الأفراد قد تقوم

بالتقييم الخاطئ للعاملين، الأمر الذي يتسبب في تضييع حقوق العاملين وتدني مستوى أدائهم الوظيفي.

٥- أسلوب المواقف المخرجة

ويعتد هذا الأسلوب من أبرز الأساليب التقليدية التي تقوم على قيام المدير المباشر بالإحتفاظ بملف خاص يقوم فيه المدير المباشر بإجراء عملية التقييم بشفافيه تامة (القرشي، ٢٠١٤).

ولقد أشار المسلمي (٢٠١٧) أن المدير المباشر يقوم بتدوين كافة الأحداث والتصرفات السلوكية والأخطاء والمزايا والعيوب التي تعرض لها الموظف ونقاط القوة ونقاط الضعف وعوامل القوة في أداء الموظف ومدى إقباله على العمل.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يعد من الأساليب التقليدية إلا أنه رغم صعوبته فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، ويفترض في هذا النوع أن يقوم المدير بتدوين الأحداث بشكل يومي وأسبوعي وشهري، كما أن الباحث يرى أن صعوبة هذا الأسلوب من التقييم تؤدي إلى الإعراض عنه قدر الإمكان.

٦- أسلوب التقارير

يقتصر هذا الأسلوب على قيام المدير المباشر بكتابة تقارير مفصلة ومختصرة على أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة، ويقوم المدير المباشر بهذا الأسلوب من أجل تسليمه إلى إدارة

شئون الأفراد كإجراء روتيني ورسمي (المسلمي، ٢٠١٧). ويرى الباحث أن أسلوب التقرير لا يحقق إلا المتطلبات الرسمية من الإدارات الأخرى بشأن توفير تقارير تقييم أداء العاملين.

وبعد استعراض العديد من وسائل وأساليب تقييم أداء العاملين التقليدية، يرى الباحث أن أساليب تقييم الأداء التنظيمي التقليدية تفتقر إلى العديد من الجوانب السلوكية. وهو ما سوف نستعرضه في أساليب التقييم الحديثة.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء التنظيمي الحديثة

تنقسم تلك الأساليب الحديثة إلى ثلاثة أساليب رئيسية أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة وأسلوب التقييم السري وأسلوب التعليقات السلوكية، ويمكن إجمال تلك الوسائل الحديثة فيما يلي:

١- أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة

أشار العبد الله (٢٠١٨) أن أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة يقوم على فكرة تقييم الأداء التنظيمي للعاملين وفقاً للسلوكيات التي يمارسها الموظفون داخل التنظيم ويحصل على كل سلوك على درجة ترتبط بما يحققه من أداء أثناء العمل (طاهيا، ٢٠١٧).

وأشار باسر (٢٠١٧) أن فكرة الاعتماد على تلك المقاييس السلوكية تعتمد على أسلوب المواقف المخرجة من حيث وجود مدرجات تكرارية بالأداء المتوقع من العاملين.

وأكد ماثوس (٢٠١٥) أن هذا الأسلوب يساهم في تقييم أداء العاملين بشكل جذري بغض النظر عن تدني الأداء التنظيمي للعاملين. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يساند فكرة

أسلوب المواقف المخرجه ويكمل النقص فيه حيث يركز على تقييم الأداء المتوقع من العاملين بناء على مايرتكبه الموظف سلوكيا والمتوقع منه خلال فترة العمل داخل المؤسسة.

ويري الباحث أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه إلى جانب أسلوب المواقف المخرجه في المؤسسات التعليمية حيث أن تلك المؤسسات تحتاج إلى تقارير مفصلة عن سلوك العاملين داخل المؤسسات كما تحتاج تلك المؤسسات إلى وجود رسومات بيانية ومنحنيات احصائية توضح الأداء التنظيمي خلال فترة زمنية محددة.

٢- أسلوب التقييم السري

أشار طاهها (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب يفترض قيام المدير المباشر في العمل بتعبئة نماذج تقييم أداء العاملين بسرية شديدة دون معرفة العاملين والموظفين، وأن تقوم إدارة شئون الأفراد بنفس المهام بتقييم العاملين وتبادل تلك التقارير مع المدير المباشر بسرية شديدة على أن يطلع الموظف على تقييمه في نهاية الفترة.

وأكد عيسى (٢٠١٤) أن أسلوب التقييم السري هو أحد أبرز الأساليب التي قد تستخدم في المؤسسات الحكومية بكثرة.

ويري الباحث أن أسلوب التقييم السري يمكن أن يضاف إلى أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين، أو بعبارة أخرى أن يتم الجمع بين أسلوب المواقف المخرجه وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين وأسلوب التقييم السري حتى يتمكن أصحاب قرار التقييم من إبراز الحيادية في تلك التقارير وعدم التعرض للمؤثرات الخارجية.

٣- أسلوب التعليقات السلوكية

أشار القرشي (٢٠١٤) أن أسلوب التعليقات السلوكية هو أحد أبرز الأساليب السلوكية المستخدمة في التقييم وهو يأخذ بفكرة تقييم أداء العاملين اعتماداً على السلوك المتوقع من العاملين داخل التنظيم، الأمر الذي يجعله نفس الإجراءات المتبعة في أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة إلا أنه يختلف عنه في قدرة المدير المباشر في منح أوزان نسبية لكل السلوكيات التي يتركها الموظفين داخل المؤسسة.

وأكد باسر (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب يتميز بقدرة المدير المباشر على منح تعليق على سلوك الموظفين في المؤسسة ومدى قبوله لتلك السلوكيات بشكل مباشر.

ويرى الباحث أن الجمع بين أسلوب المواقف المخرجة وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة وأسلوب التعليقات السلوكية سوف يؤدي إلى تحسين تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. وأن الاعتماد على الأساليب المذكورة سلفاً سوف تحقق ما تصبو إليه الإدارة من كيفية تقييم سلوكيات وأداء العاملين داخل المؤسسة.

٢,٢,٦ أبعاد الأداء التنظيمي

أشار العديد من علماء الإدارة أن هناك العديد من أبعاد الأداء التنظيمي من بينها المهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية وسوف نستعرض تلك الأبعاد فيما يلي بشئ من الشرح والتفصيل:

أولاً: كفاءة تنفيذ الأعمال

أكد العديد من علماء الإدارة والمختصين بدراسة الأداء التنظيمي أن كفاءة تنفيذ الأعمال هي من أبرز الأساليب الإدارية التي يمكن من خلالها وصف مضمون محتويات الوظائف داخل المؤسسة.

وأشار عيسى (٢٠١٤) أن كفاءة تنفيذ الأعمال هي المهام التي تليقها المؤسسة على عاتق العاملين بشكل مباشر ومن خلال تلك المهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسة يحصل العاملون على الأجر الملائم نظير القيام بتلك الأعمال.

وأشار العبد الله (٢٠١٨) أن المهام الوظيفية تنقسم إلى ثلاثة أقسام مهام اختصاصية ومهام إدارية ومهام استشارية. ويمكن التعرف على كل نوع بشكل مفصل كما يلي:

١- أعمال اختصاصية

تعرف الأعمال الإختصاصية بأنها تلك المهام الوظيفية التي تشير إلى الوظائف التخصصية داخل المؤسسة مثل وظائف التدقيق والمراجعة وإدارة التكاليف وغيرها من التخصصات المهنية الإختصاصية (عيسى، ٢٠١٤).

وأشار طاهها (٢٠١٧) أن المؤسسات غالباً ما تحدد وجود أماكن شاغرة لتلك المهام الإختصاصية من عدمه، وكذلك فإن المؤسسات الحكومية أو الخاصة هي من تحدد المعايير الواجب توافرها فيمن يصلح لشغل تلك النوعية من المناصب.

وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسسات في الغالب لا يمكن أن توافق على اسناد المهام الإختصاصية للعاملين دون اختبارهم لتولي تلك المناصب، فمن يجتاز تلك الاختبارات هو من يفوز بالمناصب الإختصاصية.

وأكد ماثوس (٢٠١٥) أن المؤسسات تمنح رواتب ومهايا وعطايا لأصحاب المهام الإختصاصية فضلا عن بروز أسمائهم في كشوف الترقى والمنح والعلاوات. غير أن عيسى (٢٠١٤) قد أشار إلى أن الوظائف التخصصية تشمل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسات، إلا أنه أعفل أن العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تعاني من البطالة الهيكلية والتي تعني وجود العديد من الكفاءات والمهام الإختصاصية داخل المؤسسات ولكن تلك المهام الإختصاصية غير مستغلة الإستغلال الأمثل، فعلى سبيل المثال قد تجد عاملا في الارشيف لديه درجة علمية في التدقيق والمراجعة أو في العلاقات العامة وهو ما يعني أن الخلل الموجود في المؤسسات يجب معالجته أولا قبل شغل تلك الوظائف في المؤسسات.

ولا يتفق الباحث مع جونكسو (٢٠١٧) الذي أشار إلى أن المهام الإختصاصية هي أول من تقوم المؤسسات منحها الحوافز والأجور والمهايا، إلا أنه تناسى أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها تعاني من سوء التوظيف وتدني انتاجية العاملين الموجودين بالفعل داخل المؤسسات وهو ما يعني أن تلك المؤسسات سوف تواجه مشكلات كبيرة في استقدام عمالة جديدة أخرى على العمالة الموجودة بالفعل داخل المؤسسات.

٢- أعمال إدارية

أشار عيسى (٢٠١٤) أن المهام الإدارية هي تلك الأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين وإدارة شؤون الأفراد والتي تختص بتنظيم وتنسيق وترتيب الشؤون الإدارية داخل المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف الإدارية يمكن ممارستها في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة والتعليمية والتجارية والصناعية.

وختت دراسة طاهيا (٢٠١٧) أن ممارسة المهام الإدارية ليس مقصورا على أصحاب التخصصات الإدارية فقط، فالعديد من الخبرات الاختصاصية قد يمارس الوظائف الإدارية جنباً إلى جنب مع وظائفهم التخصصية.

وأكد على ذلك جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت لا تستقدم أصحاب التخصصات الإدارية إلا قليلاً، حيث أن الشؤون الإدارية والمهام الإدارية أصبحت ميسره داخل أنظمة المؤسسات الإدارية وبالتالي يمكن لأية فئة القيام بها بسهولة ويسر.

ولا يتفق الباحث مع جونكسو (٢٠١٧) حيث يرى أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تستقدم أصحاب التخصصات الإدارية من أجل تفعيل نظم المؤسسة الإدارية الكترونياً. ويرى الباحث أن المهام الإدارية يمكن لأصحاب المهام الاختصاصية القيام بها بشكل سريع طالما أن المؤسسات تمتلك نظم معلومات إدارية حديثة تمكن العاملين من التعرف عليها في أقصر وقت ممكن.

٣- الأعمال الإستشارية

الأعمال الإستشارية هي تلك المهام التي تقوم على تقديم النصح والمشورة للعاملين خلال العمل، كما تقدم النصح والمشورة للإدارة العليا عن كيفية تفادى الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة خلال دورة العمل (القرشي، ٢٠١٤).

وأكد طاهيا (٢٠١٧) أن تلك الأعمال الإستشارية يمكن القيام بها للعاملين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال التخصص كما يمكنهم أن يوفرُوا الدعم اللازم للمدير المباشر في حالة تعثر الاتصال الإداري مع إحدى الجهات تفاديا لتعطيل سير العمل.

ويتفق الباحث مع طاهيا (٢٠١٧) أن أصحاب الأعمال الاستشارية لديهم خبرة واسعة في مجال التخصص إلا أن المؤسسات تعاني في الوقت الراهن من أن أصحاب تلك الأعمال الإستشارية قد تجاوزوا سن التقاعد وأن وجودهم بالمؤسسات أصبح عبئاً على موازنة تلك المؤسسات مما يستلزم اتاحه الفرصة للوجوه الجديدة لإدارة تلك المؤسسات.

وبالتالي فإن الباحث يرى أنه يستلزم للمؤسسات الاستغناء عن الأعمال الاستشارية لتلك الفئة التي تجاوزت سن التقاعد ومنح الفرصة للخبرات الصاعدة من تولي تلك المناصب الاستشارية.

ثانياً: كفاءة تخطيط الأعمال

أشار ماضي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسسة وموقعه الاجتماعي من التنظيم.

وأكد عيسى (٢٠١٤) أن الأدوار هي بروز مراكز العاملين داخل المؤسسة ومناصبهم وهو من بين أنماط السلوك التي تنتظره المؤسسة من أفرادها.

وأكد طاها (٢٠١٧) أن الأدوار هي أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تشير إلى معرفة الموظفين داخل التنظيم بحدودهم الوظيفية ومراكزهم في التنظيم. وأشار تومي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال تساهم في التعرف على مركز الفرد داخل المؤسسة وحدوده التنظيمية والوظيفية بشكل واضح وملاموس.

غير أن تومي (٢٠١٤) الذي أشار إلى أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسسة إلا أنه أغفل أن هذا المفهوم عام وليس شامل، فكل العاملين لديهم مراكز اجتماعية داخل المؤسسة وأن هناك عوامل لم يتم ذكرها استكمالاً لهذا المفهوم.

كما أن عيسى (٢٠١٤) لم يشر بشكل كامل عن طبيعة المناصب وأنواع وأنماط السلوك داخل تلك المؤسسات. وبالرغم من أن مفهوم طاها (٢٠١٧) هو الأقرب إلى الصواب إلا أنه لم يشير إلى نوعية الأساليب الإدارية المستخدمة لمعرفة الموظفين لحدود عملهم في المنظمة.

ويرى الباحث أن الأدوار هي معرفة وإدراك الموظف لحدود مهنته الإدارية بما يمكنه من أن يكون فرد مساهم في التنظيم. ويتصف هذا المفهوم بالشمولية والمرونة حيث يشمل كافة الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، كما يرى الباحث أن كفاءة تخطيط الأعمال هي المميزات التي يعرف بها العاملون حدود عملهم داخل المؤسسة وأن سلوك الفرد داخل المؤسسة هو من أبرز محددات تكيفه مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والجدير بالذكر أن هذا المفهوم استخدم

فكرة الإدراك الإداري والوعي الحسي بأهمية دوره وموقعه داخل المؤسسة. وتصدر الإشارة إلى المسلمي (٢٠١٧) أن هناك العديد من عناصر الأدوار من بينها أن الأدوار تخضع لقواعد سلوكية منظمة لتلك المناصب في المجتمع.

كما أشار ماثوس (٢٠١٥) أن الأدوار تتمتع بقدرة الموظف على تحقيق التقدم المهني والتقني من خلال التعرف على أبعاد وحدود وظيفته تنظيميا. ويتفق الباحث مع المسلمي (٢٠١٧) الذي أشار إلى خصائص وعناصر الدور داخل التنظيم، إلا أن ماثوس (٢٠١٥) لم يشير إلى أن جوهر الأدوار هو الموظف نفسه وأن فكرة إدراك الموظف لأبعاد حدود مهنته الوظيفية داخل التنظيم ومركزه الاجتماعي تتطلب منه أن يكون مدركا لتوقعاته وسلوكياته وفقا لموقعه في المنظمة.

ثالثا: الابتكار

اختلف العديد من علماء الإدارة في تحديد مفهوم للدوافع فمنهم من يرى أن الابتكار هي مجرد محفزات للموظفين لقيامهم بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم داخل التنظيم (عيسى، ٢٠١٤).

وأشار طاهها (٢٠١٧) أن الابتكار هي النزعة الداخلية التي تتكون نتيجة تعرض الفرد لظروف معينة تؤدي تلك الظروف إلى استمرار تواجده داخل المؤسسة والقيام بواجباته الوظيفية.

وأكد باسر (٢٠١٧) أن الابتكار نوعين دوافع ايجابية تدفع الموظف إلى الاستمرار بالمؤسسة ودوافع سلبية تدفع نحو الإنسحاب من المؤسسة.

غير أن مفهوم الابتكار يجب أن يشير من وجهة نظر الباحث إلى العديد من الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمر بها العاملون داخل التنظيم، فالظروف والمتغيرات الداخلية هي التي تدفع العاملون للقيام بواجباتهم الوظيفية مثل تحمل مسؤولية الأسرة والأطفال والرغبة في استئجار منزل وغيره من الدوافع، كما أن وجود الدوافع الخارجية من محاولة اثبات الذات والتنافس مع العاملين والوصول إلى منصب مرموق يدفع العاملين إلى القيام بواجباتهم الوظيفية.

وبالرغم من عدم اتفاق الباحث مع مفهوم عيسى (٢٠١٤) وطاها (٢٠١٧) إلا أن الباحث يرى أن الدوافع هي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة للعاملين والتي غالبا ما تدفع العاملين إلى الإستمرار في العمل والقيام بواجباته الوظيفية أو الإنسحاب من المؤسسة ككل والبحث عن فرص وظيفية أخرى.

ويشير مفهوم الدوافع لدى الباحث أن الدوافع قد يتوافر فيها الجوانب الإيجابية من حيث الاستمرار في المؤسسة والمشاركة الإيجابية في النشاط الاقتصادي للمؤسسة أو فكرة وجود دوافع ومؤثرات سلبية مثل عدم كفاية الرواتب والأجور، الأمر الذي يشير إلى ضرورة البحث عن فرص وظيفية أخرى في مؤسسات أخرى.

رابعا: الجهد المبذول

الجهد المبذول هي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها للتأكد من صحة الاداء التنظيمي (عيسى، ٢٠١٤). وأشار طاها (٢٠١٧) أن الجهد المبذول هي من أبرز الأساليب

الإدارية التي تستخدم في المؤسسات للتعرف والتأكد من دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من أجل التثبت من الإجراءات التي اتخذها أثناء تنفيذه للأوامر الإدارية المختلفة.

وأكد ماثوس (٢٠١٥) هي حصول الأفراد على استجابات محددة يمكن من خلالها التأكد من تلك المعلومات وأنهم يسرون على الطريق الصحيح تداركا للأخطاء الوظيفية.

وأشار ماضي (٢٠١٤) أن أهمية الجهد المبذول تبرز من خلال استخدام الجهد المبذول في كافة مجالات النشاط الإداري في المنظمة، حيث أكد ماضي (٢٠١٤) أن الجهد المبذول تساهم في عدم انزلاق الموظفين نحو تكرار الأخطاء الوظيفية وبذل الجهد اللازم من أجل تعزيز النشاط الإقتصادي في المؤسسة وتساهم في رفع مستوى الدافعية من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، كما أن التغذية العكسية تساهم بشكل كبير بتوجيه السلوك نحو فلسفة التأكد والتثبت قبل الوقوع في الأخطاء الوظيفية.

ويرى ماضي (٢٠١٤) أن المؤسسات تحتاج بشكل كبير إلى الجهد المبذول حتى تمنح الفرصة للعاملين لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة، كما أن الجهد المبذول تساهم في تدعيم العلاقات التبادلية داخل النظام.

غير أن الباحث يتفق مع ماضي (٢٠١٤) في أن الجهد المبذول لها العديد من المميزات مما يدعم وجود فكرة أن الجهد المبذول تقوم على إبراز صحة الأداء التنظيمي.

كما يتفق الباحث مع عيسى (٢٠١٤) وطاها (٢٠١٧) في أن مفهوم الجهد المبذول هو تسهيل حصول الأفراد داخل المؤسسة على المعلومات الكاملة عن العمل المطلوب انجازه من

أجل تسهيل حصول التعلم وزيادة الدافعية نحو إبراز إيجابيات العمل وزيادة اتقان مخرجات العمل الإداري بما يضمن رفع مستوى الأداء التنظيمي ومن أجل الحصول على نتائج مؤكده وحقيقية.

ويشير الباحث أن التغذية العكسية تتطلب توافر العديد من المتغيرات من بينها وضوح الأهداف والبرامج المطلوب تنفيذها، كما يستلزم للمؤسسة أن توضح الإجراءات والمعايير التي تساعد العاملين للحصول على تلك المعلومات بسهولة ويسر. وأشار طاهها (٢٠١٧) أنه يجب عودة العمل إلى مصادره الطبيعية في حالة بروز نقص في تلك الأعمال وأن تلك الأعمال يجب أن تكون بدرجة عالية من الدقة والفاعلية.

غير أن طاهها (٢٠١٧) لم يشير إلى أن التغذية العكسية عملية متكاملة شاملة يمكن أن تساهم في تسليم مخرجات الأعمال بدقة شديدة وأن أي خلل في المعلومات والبيانات يمكن عودته مرة أخرى للمصادر التي جاءت منه للتأكد من تلك المعلومات وتعديلها بشكل قطعي.

ويرى الباحث أن استمرار عملية التغذية العكسية من الأمور البديهية داخل المؤسسة، كما أن اتباع عملية التغذية العكسية للأساليب والأنماط الإدارية في الحصول على المعلومات من الإدارات والفروع والأقسام المختلفه تدل على بروز أهمية وجود منهجية علمية يستند إليها الموظف في عملية التغذية العكسية.

٢,٢,٧ مدى ارتباط أبعاد الأداء التنظيمي بنظرية الأداء التنظيمي

هنا لا شك فيه أن ماكس ويبر منذ عام ١٩٥٢ منذ أن أقر نظرية الأداء التنظيمي فإن هناك ثمة ارتباط بين نظرية الأداء التنظيمي وبين أبعاد الأداء التنظيمي. حيث أشار ماضي (٢٠١٤) أن نظرية الأداء التنظيمي قد أرست بلاشك عناصر وأبعاد الأداء التنظيمي، فالمهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية لها ارتباط وثيق بنظرية الأداء التنظيمي وهي مشتقة من تلك النظرية.

وأكد طاهيا (٢٠١٧) أن ارتباط المهام الوظيفية بنظرية الأداء التنظيمي يبرز من خلال ما تقوم به المؤسسة من خلال اسهامات نظرية الأداء التنظيمي في تطوير وتصنيف المهام الوظيفية، فالمهام الوظيفية كانت مصطلحا واحدا لاقباس فيه من قبل وأن إسهامات ماكس ويبر ساهمت بقدر كبير على قدرة علماء الإدارة من اشتقاق انواع المهام الوظيفية سواء كانت مهام اختصاصية أو استشارية أو إدارية.

كما أن عيسى (٢٠١٤) يرى أن نظرية الأداء التنظيمي هي صاحبة السبق في إرساء أطر وأبعاد الاداء التنظيمي في المؤسسات وأن تلك الأبعاد على الرغم من تنوعها قد ساهمت في التعمق في فهم النظرية بشكل كبير.

كما أن طاهيا (٢٠١٧) يرى أن الأدوار والدوافع من بين أبرز اسهامات علماء الإدارة الحاليين وأن الأدوار مستمدة من معرفة موقع العاملين في المنظمة وهو ما تم ارسائه في نظرية الأداء التنظيمي، كما استخدمت نظرية الأداء التنظيمي في قدرات الفرد التعليمية وخبراته السابقة في

تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يشير إلى أهمية عنصر الدوافع في استخدام تلك الدوافع لتنفيذ سياسات المؤسسة في الأجل الطويل وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين من خلال دعم انتاجيتهم في كافة المهام الوظيفية التي يتقلدونها، كما أن التثبت من المعلومات ودقتها وعرضها يساهم بشكل واضح في تعزيز فكرة التغذية العكسية في المؤسسات.

ويرى الباحث أن أبعاد الأداء التنظيمي هي أحد أبرز اسهامات نظرية الأداء التنظيمي وأن تلك الإسهامات ساهمت في التعمق في فهم أصول نظرية الأداء التنظيمي وأن وجود تلك الأبعاد يساهم أيضا في تفسير القواعد السلوكية المرتبطة بوجود العاملين داخل المؤسسة وفهم الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء ممارستهم للمهام الوظيفية كما تساهم بشكل كبير في التعرف على الأساليب والأنماط والدوافع التي يستخدمها العاملون لانجاز أعمالهم الوظيفية،

وكما يرى الباحث أيضا أن فهم وإدراك العاملون داخل المؤسسة لأهمية الأدوار ومواقعهم ومراكزهم الإجتماعية يأتي من خلال اهتمام نظرية الأداء التنظيمي بضرورة أن يحتل الموظفين مراكزهم الإجتماعية وفقا لحدود المنظمة وأبعاد حدود مهنة الموظف داخل المنظمة، كما يرى الباحث أن بروز أهمية عملية الجهد المبذول ينضج من خلال أن الأداء التنظيمي عملية ديناميكية هدفها الأساسي الارتقاء بهذا الأداء التنظيمي مهما كانت المعوقات والعقبات التنظيمية وأن التغلب على العقبات التنظيمية يستلزم وجود عملية الجهد المبذول التي تحاول تصحيح مسار

أخطاء العاملين وامداد هؤلاء العاملين بالمعلومات اللازمة من أجل دعم القرار الإداري داخل المؤسسة ومن أجل تحقيق الموظف للمهام الوظيفية دون ارتكاب أخطاء.

٢,٣ الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تطرق لها أدبيات السلوك التنظيمي في الأونة الأخيرة، وسوف نستعرض مفهوم الثقافة التنظيمية وأهمية الثقافة التنظيمية وخصائص وأنواع الثقافة التنظيمية وعناصر الثقافة التنظيمية والتحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية.

٢,٣,١ مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلفت أدبيات الدراسة في تحديد مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، حيث أشار المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية هي المحدد السلوكي للتصرفات البشرية داخل المؤسسة بشكل كبير، كما أن الثقافة التنظيمية هي الطرق والأساليب التي يتبعها الأفراد والتي تعكس طريقة التعاون بينهم بشكل كبير، أما أبو سوار (٢٠١٩) فقد أكد أن الثقافة التنظيمية هي طريقة تعامل المؤسسة مع الأفراد في إطار اللوائح والقوانين المستخدمة داخل المؤسسة.

ولقد أكد الضامن (٢٠١٥) أن الثقافة التنظيمية هي التصرفات والسلوكيات البشرية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات على أن تكون هذه التصرفات متوافقة مع اللوائح والقوانين المعمول بها. وبالرغم من اتفاق الباحث مع المازوغي (٢٠١٩) في أن الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي للسلوك الإنساني داخل المؤسسات إلا أنه لم يحدد طبيعة هذا السلوك الإنساني وكيفية تأثير هذا السلوك بالمؤثرات الخارجية التي تغير من هذا السلوك.

كما أن المازوغي (٢٠١٩) قد أغفل أن المؤسسات العامة تتعرض إلى للعديد من التغييرات السلوكية، وبالتالي فإن التصرفات الإنسانية هي التي تتواءم مع الوقت الراهن.

كما أن المازوغي (٢٠١٩) قد أغفل أن اللوائح والقوانين والتعليمات المؤسسية قد تم تأسيسها والاتفاق عليها في أوقات قديمة، الأمر الذي يشير إلى تدني هذه اللوائح وأنها أصبحت غير ملائمة مع كافة التحديات التي واجهت المؤسسة لفترة طويلة من الزمن. كما أن الباحث لا يتفق مع أبو سوار (٢٠١٩) الذي أشار إلى أن الثقافة التنظيمية هي طريقة تعامل المؤسسة مع الأفراد في إطار اللوائح والقوانين المستخدمة داخل المؤسسة، إلا أنه أغفل أن هذه القوانين أصبحت قديمة ولا تتلاءم مع طبيعة المؤسسات التي تأثرت من العولمة، كما أن تحديث اللوائح والقوانين قد أدى إلى أن هذه المؤسسات أصبحت تقوم على الروتين والشمولية في إتخاذ القرار، كما لا يتفق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) الذي أشار إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من التصرفات السلوكية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة على أن تكون هذه التصرفات متوافقه مع اللوائح والقوانين، إلا أنه أغفل أن عدم تحديث القوانين قد سلط الضوء على العديد من الثغرات في القوانين واللوائح التي قد تستغل من جانب قطاع كبير من الموظفين بشكل كبير، وبالتالي فإن هذا المفهوم أيضا لا يصلح لهذه الدراسة.

ويمكن القول أن الباحث يرى أن الثقافة التنظيمية هو ذلك المستوى من الممارسات الأخلاقية التي تتم داخل وخارج المؤسسة والذي يعكس مدى التعاون بين الإدارات المختلفة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أن المفهوم السابق يتصف بالعمومية حيث يمكن اعتماده في كافة المؤسسات، كما يتصف المفهوم السابق بالشمولية حيث يشمل كافة أنواع المؤسسات. وكذلك فإن المفهوم السابق يمكن تعميمه على كافة المؤسسات سواء مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة.

٢,٣,٢ أهمية الثقافة التنظيمية

أشار المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تعتبر مهمة للغاية في المؤسسات، حيث الثقافة التنظيمية تعتبر من أبرز الأساليب التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون دليلا ومنهجيا من خلال القواعد السلوكية المدونة في المؤسسات بشكل كبير.

ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن ملامح استراتيجية الإدارة العامة في المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مستوى الابتكار والتميز والخلق الرفيع والتعاون بين كافة العاملين.

وأشار الضامن (٢٠١٥) أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا مساعدا للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، حيث أن تطوير مستوى التعاون بين كافة الأطراف سوف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن جانب آخر فإن المازوغي (٢٠١٩) قد أكد على أن الثقافة التنظيمية تساهم في إبراز المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث تقوم على العمل على إنهاء الممارسات غير الأخلاقية في المؤسسة والإنطلاق نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة يمكنها أن تقوم بدور كبير من أجل إبراز القواعد السلوكية من خلال تحقيق طموحات الموظفين بشكل كبير والعمل على إبراز هذه السلوكيات بشكل صحيح.

أكد المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تخلق حالة من المودة بين العاملين والإدارة العليا وتعميق الإحساس بالرضا الوظيفي بشكل كبير. حيث تساهم الثقافة التنظيمية في استثمار الجهود من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي وإبراز القيم والمثل المستخدمة في إعداد اللوائح السلوكية التي تعمل من أجلها المؤسسة.

كما تقوم المؤسسة على فكرة الاستعانة بتطوير الثقافة التنظيمية من أجل الوصول إلى مستوى راقى من الممارسات السلوكية التي تؤدي إلى إبراز حالة الإبداع وإبراز المستويات السلوكية بشكل كبير، كما أن مستوى الثقافة التنظيمية المرتفع يعد سببا في جذب العديد من الموظفين داخل المؤسسة بشكل كبير، وذلك للمستوى الراقى في المعاملة الذي يجذب الكثير من الأفراد للدخول في المنظمة.

ويتفق الباحث مع كل من المازوغي (٢٠١٩) والضامن (٢٠١٥) في أن الثقافة التنظيمية تحتل مكانة كبيرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير على أن تكون المؤسسة قابلة للتطور بشكل كبير.

٢,٣,٣ خصائص الثقافة التنظيمية:

أكد المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص من بينها ما يلي:

١. القدرة على تقييد وترويض السلوك البشري خاصة داخل المنظمة.
 ٢. الثقافة التنظيمية تنصف بأنها مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى بذل الكثير من الجهود في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار بالجوانب السلوكية فيما بين الموظفين بعضهم البعض.
 ٣. وجود العديد من القيم التي تتحكم في استخدام القواعد السلوكية والكثير من العادات والتقاليد التي تعتبر من أبرز مقومات السلوك الإنساني بشكل كبير.
 ٤. لكل منظمة فلسفة خاصة بها وثقافة تنظيمية خاصة بها تسيّر عليها.
 ٥. هناك العديد من القواعد السلوكية التي تمثل العقاب الملائم لكل من يخرج عن هذه القواعد السلوكية بشكل واضح وملحوس.
 ٦. تعمل المؤسسات وفقا للمناخ التنظيمي الخاص بها يتمتع بدرجات عالية من الاستقرار الوظيفي.
- ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص الأخرى التي تميزها عن غيرها من الخصائص الأخرى التي تتحدد وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات الإنتاجية لديها ثقافة تنظيمية مختلفة عن تلك الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسات التعليمية، كما أن

المؤسسات الخدمية لها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسات العامة عن المؤسسات الخاصة.

٢,٣,٤ عناصر الثقافة التنظيمية

أشار المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تكون من أربع عناصر يمكن إجمالها كالتالي:

أولاً: القيم التنظيمية

أكد المازوغي (٢٠١٩) أن القيم التنظيمية هي تلك القيم التي تتمتع بها المؤسسة في بيئة العمل أو في المجتمع بصفة عامة، بحيث تنغمس بيئة العمل في المجتمع على بيئة العمل وتؤدي في نهاية الأمر إلى شيوع استخدام القواعد السلوكية المؤدية إلى تطوير نتائج الأعمال وتحسين مستوى الإنتاجية بشكل كبير.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع المازوغي (٢٠١٩) إلا أنه أغفل قدرة المؤسسة على تطوير الأعمال في ظل اختلاف بيئات العمل وطبيعة الموظفين في حد ذاتها بشكل كبير. كما أن القيم التنظيمية لا تؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير كبير في طرق الإنتاج، فالقواعد السلوكية شيء والعمل وأساليبه شيء آخر.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

أكد الضامن (٢٠١٥) أن المعتقدات التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في نشر الثقافة التنظيمية، حيث أن المعتقدات التنظيمية تمثل اتفاق بين العديد من

الموظفين والممارسات السلوكية في المؤسسة بما يؤدي إلى تحسين فلسفة العمل والإنتاج داخل المؤسسة.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) في أن المعتقدات التنظيمية تمثل جسرا لإقامة نظم فلسفية جديدة للعمل والإنتاج إلا أنه لم يوضح أن المعتقدات التنظيمية قد تكون ضد العمل والإنتاج وأن فكرة العمل والإنتاج قد تأتي بعد تطبيق المعتقدات التنظيمية وهو ما يضر بالمؤسسة وخاصة في تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

ثالثا: التوقعات التنظيمية

أشار أبو سوار (٢٠١٩) أن التوقعات التنظيمية هي من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في إبراز الثقافة التنظيمية، وترتكز حول المتوقع والمأمول إنجازه سلوكيا ومهنيًا من الموظفين والمديرين من خلال تفاعلهم داخل المؤسسة الواحدة.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع أبوسوار (٢٠١٩) إلا أن الواقع قد أثبت أنه لا يمكن توقع حجم الإنجاز أو الإنتاج المتوقع أن تحصل عليه من خلال وجود مجموعة من القواعد السلوكية.

رابعا: الأعراف التنظيمية

أكد المازوغي (٢٠١٩) أن الأعراف التنظيمية هي تلك المعايير التي يجب الالتزام بها داخل المؤسسة بشكل واضح، وقد تكون تلك المعايير مكتوبة على هيئة لوائح وقوانين وقد تكون غير مكتوبة، ومن بين أبرز المعايير التنظيمية عدم قدرة الأب العامل على تعيين أبنه في نفس المؤسسة أو عدم تعيين الزوجة في نفس الإدارة التي يعمل بها الموظف.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع المازوغي (٢٠١٩) إلا أن تلك المعايير تم الخروج عليها في معظم الدول العربية أو الدول ذات الطابع الشمولي، حيث أن الأب له نسبة في تعيين أولادة في المؤسسة التي يعمل بها والزوجة لها نسبة في تعيين أبنائها في المؤسسة التي تعمل بها.

٢,٣,٥ أنواع الثقافة التنظيمية

أشار الضامن (٢٠١٥) أن هناك العديد من أنواع الثقافة التنظيمية من بينها مايلي:

أولاً: ثقافة التخصص

ويقوم هذا النوع من الثقافة على احترام المؤسسة لتخصصات العاملين ووضعهم في الأعمال أو الإدارات التي تلاءمهم بشكل كبير. وبالرغم من اتفاق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) إلا أن الواقع الإداري قد أثبت عكس ذلك، حيث أن المؤسسة تقوم بتعيين العديد من الخبراء في أماكن عمل غير الإدارات التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى تدهور فكرة التخصص في كافة المؤسسات الحكومية.

ومن بين أبرز الأمثلة على ثقافة التخصص هو وضع العديد من الموظفين في غير إداراتهم مما يؤدي إلى إنهاء مستوى انتاجيتهم بشكل كبير.

ثانياً: ثقافة الإنجاز

ويقوم هذا النوع على القدر الكافي من الإنتاج الذي يستطيع الموظف إنجازه خلال فترة زمنية معينة، ومن خلال هذا النوع يمكن التعرف على مشاركات العاملين ومدى تعاونهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة بشكل كبير.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) إلا أنه أغفل أن العديد من المؤسسات تعاني من عدم انسجام طاقم العمل بشكل واضح وملحوس مما ينعكس سلبا على أداء العاملين في إنجاز العاملين للمهام الوظيفية.

ثالثا: ثقافة البيروقراطية

يفترض هذا النوع الإستمرار على الطرق البيروقراطية والروتين المنطقي في إنجاز الأعمال، وبالرغم من مساوي هذا النظام إلا أن نسبة الخطأ صغيرة للغاية.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) إلا أن الفكر البيروقراطي لم ينتهي من المؤسسات بشكل كبير حيث أن الفكر البيروقراطي يقوم على المركزية في اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات، وانتشار تركيز السلطة في يد واحدة فقط دون الاعتبار لآراء الموظفين الآخرين في المؤسسة.

رابعا: الثقافة الإبداعية للعمليات

يفترض هذا النوع هو القيام بالإبداع اللازم والابتكار اللازم لإنهاء المهام الوظيفية بشكل كبير دون النظر إلى المعوقات الموجودة في كافة المؤسسات. وتعد الثقافة الإبداعية من أبرز الأسس التي يمكن من خلالها المساعدة على الإبداع والجرأة على الابتكار من أجل اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع الضامن (٢٠١٥) في أن الثقافة الإبداعية تقوم على فكرة الثقافة الإبداعية على تحسين قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال من خلال الأعمال الإبداعية إلا أن المؤسسات العامة لايمكنهم السماح بقدر كبير من الإنجاز.

٢,٣,٦ نماذج الثقافة التنظيمية

أكدت أدبيات الدراسة أن هناك العديد من نماذج الثقافة التنظيمية، إلا أن النموذج الأكثر والأوسع انتشاراً هو نموذج المنافسة، ويقوم نموذج المنافسة على استخدام المعتقدات التنظيمية في تطوير القواعد السلوكية في منظمات الأعمال، وكذلك فإن هذا النموذج يركز على كيفية إدارة الصراعات داخل المؤسسة والقيام بما يلزم لبحث السبل لتطوير الأعمال، والرغبة في القضاء على كافة مظاهر الاستبداد الوظيفي.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع نموذج المنافسة إلا أن هذا النموذج يشوبه الكثير من القصور من بينها أن كافة التنظيمات الإدارية التابعة للمؤسسات العامة مؤسسات شمولية لاتسمح بذلك القدر من التطوير الذي يضاهي اهمال الإدارة العامة وقراراتها وأن تكون القرارات لامركزية يتحملها الموظفون بشكل كبير.

ويرى الباحث أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لكافة الأفراد الذين يعملون في مؤسسات عالمية ذات قدر وشأن كبير، وبالرغم من تعرض هذا النموذج للكثير من التعديلات والتطور إلا أن هذا النموذج لايمكن تطبيقه في الكثير من المؤسسات الشمولية التي لايمكن أن تسمح بقدر من اللامركزية في اتخاذ القرار الإداري.

وأكد المازوغي (٢٠١٩) أن هناك نموذج آخر من النماذج التي يمكن أن تستخدم في زيادة الفعالية التنظيمية، حيث يشير إلى ضرورة التمكين والتوجه نحو تطوير قدرات العاملين بشكل كبير، كما يهدف هذا النموذج أن تكون الثقافة التنظيمية قوية وداعمة لتحقيق أهداف المنظمة. وكذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في إبراز قدرات المؤسسة بشكل كبير، كما أن قدرة المنظمة على التكيف مع التنظيم كبيرة للغاية، وبالرغم من اتفاق الباحث مع المازوغي (٢٠١٩) في أهمية هذا النموذج إلا أن فكرة التمكين في المؤسسات العامة لا يمكنها أن تكون مفعلة بشكل كبير.

٢,٤,٧ التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية

أكد المازوغي (٢٠١٩) أن هناك العديد من التحديات التي تتعرض لها الثقافة التنظيمية في الوقت الراهن، ومن أبرز تلك التحديات وجود البيروقراطية والروتين المؤسسي، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، كما أن تفشي الرشوة والفساد الإداري قد أدى إلى تدهور المؤسسة وعدم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف وتعطيل المهام الوظيفية بشكل مباشر وفعال.

ومن جانب آخر فإن تدني قدرات الموظفين وعدم قدرتهم على مواكبة التحديات التي يفرضها التطور السريع وعولمة الثقافة قد أدى إلى حتمية تغيير تلك القواعد السلوكية التي تمت تأسيسها منذ خمسينيات القرن الماضي وتسير عليها إلى يومنا الحاضر. وكذلك فإن الضامن

(٢٠١٥) قد أشار إلى أن هناك ممارسات سلوكية غير أخلاقية قد برزت نتيجة لتدهور مستوى السلوك وتدني الأخلاق والذوق العام وعدم وجود انتماء حقيقي للمؤسسة.

ويمكن القول أن عدم وجود رضا وظيفي ناتج عن شعور الموظفين بالحقق الوظيفي وعدم وجود تقدير الأمر الذي يدفعهم إلى محاولة البحث عن مؤسسات أخرى ترتقي في مستويات سلوكهم الثقافي والتنظيمي.

ومن المؤكد أن ارتفاع مستويات البطالة وتدني الذوق العام وانتشار الجريمة المنظمة وغير المنظمة تعد من أبرز الدوافع على تدني الثقافة التنظيمية، كما أن هناك العديد من الممارسات غير الأخلاقية التي يحاسب عليها المجتمع قد أدت إلى عدم الإهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل واضح وملحوس.

ويتفق الباحث مع كل من المازوغي (٢٠١٩) والضامن (٢٠١٥) إبراهيم (٢٠٢١) في التحديات السابقة إلا أن وجود المركزية في اتخاذ القرار والانفراد بالقرار الإداري قد أدى إلى تدهور الأساليب التي تسير عليها المؤسسة في إنجازها للأعمال.

٢,٤ الإبداع الإداري

يحتل الإبداع الإداري مكانة كبيرة لدى علماء الإدارة، فمن خلال الإبداع الإداري يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها في ضوء رؤية المنظمات.

وسوف نستعرض مفهوم الإبداع الإداري وأساليب تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات وعناصر الإبداع الإداري والتحديات التي تواجه الإبداع الإداري في المنظمات العاملة. كما سوف نستعرض أيضاً خصائص الإبداع الإداري.

٢,٤,١ مفهوم الإبداع الإداري

يمكن تعريف الإبداع الإداري لغوياً أنه أبداع أو إبتكر الشئ على غير ما هو معتاد، أبداع أي تفنن في شئ لتحسين شئ ما، ويمكن تعريف الإبداع الإداري في الإصطلاح بأنه هو الإبداع والإبتكار لأفكار أو أنماط أو أساليب أو معايير يمكن إستخدامها في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة.

وبالرغم من اختلاف علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد للإبداع الإداري إلا أن العديد من علماء الإدارة كانت لهم العديد من الإسهامات من أجل تحديد مفهوم واضح وشامل للإبداع الإداري.

قد أشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداري هي عملية شاملة تجمع بين الإجراءات والأفكار الرائعة والأساليب والأنماط الوظيفية التي يمكن استخدامها في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات.

وأبرز الرشيد (٢٠١٨) مفهوم الإبداع الإداري بأنه هي الوسيلة التي يمكن من رفع مستوى الكفاءة الإدارية من خلال اتباع انماط وظيفية لم تتبع من قبل.

واشار الصفدي (٢٠١٩) إلى الإبداع بأنه الملاحظة والاكتشاف والتحليل والتفسير حتى الوصول للمعرفة، وذلك نتيجة الاتصال والتعاون بين العاملين المؤسسة والتي من شأنها أن ترفع مستوى نوعية وجود حياة الناس فضلا عن أن الإبداع سمة أساسية في البشر.

كما أن الإبداع الإداري هو قدرة الموظفين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة بدلا من القديمة (التجاني، ٢٠٢٠).

وبعد استعراض مفاهيم الباحثين عن الإبداع الإداري وبعد التعرف على جوانب القوة والضعف في مفاهيم الباحثين فإن الباحث يرى أن مفهوم الإبداع الإداري هو عملية ديناميكية شمولية متكاملة تتكون من أفكار جديدة وأساليب وأنماط إدارية حديثة تستخدم في تحسين ورفع مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات من أجل تحقيق رؤية وأهداف المنظمات في أقصر وقت ممكن.

ويتضح من هذا المفهوم أن المفهوم عام ينطبق على كافة المنظمات ولاسيما المؤسسات التعليمية التي لديها أهداف تربوية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمات الأخرى. كما أن هذا المفهوم يتصف بأنه يصلح للتطبيق على كافة المؤسسات ومن بينها المؤسسات الحكومية التجارية والصناعية والزراعية. وكذلك فإن من أبرز مميزات هذا المفهوم الإشارة إلى الأنماط القيادية والإدارية الحديثة التي تستخدم في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات.

وبالتالي فإن من أبرز مبررات استخدام هذا المفهوم في هذه الدراسة أنه العاملين القادرين على الإبداع الإداري يتابعون الأساليب والأنماط الإبداعية الإدارية أثناء تطبيقها إلى أن يتم تحقيق رؤية وأهداف المنظمات في أقصر وقت ممكن.

٢,٤,٢ أهمية الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الرئيسة في عملية التغير ; فأهمية ذلك تكمن في تكمين المؤسسات لمظاهر الإبداع الإداري دخل أروقتها، تنبع أهمية الإبداع الإداري من كونه عملية مركبة تتضمن شعورا بوجود مشكلة تحتاج إلى حل والقدرة على التفكير وفقا لمتطلبات جديدة من أجل ابتكار الحل المناسب ووضعه في الممارسة العملية وضمان فعالية وجدوى الحل. (الدعجاني، ٢٠١٩: ٦٦).

وأكدت إبراهيم (٢٠١٩) أن أهمية الإبداع الإداري تكمن في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العملية التنظيمية، وكذلك تحسين خدمة التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في المؤسسة.

وكما يشير كورش والحرش، (٢٠٢٠) أن تفعيل دور المنظمة ودور الخبرات التنظيمية التي تساعد الموظفين على تطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة، على اعتبار أن الأسلوب الإبداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بالأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم , وتري الدراسة أنه بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن الإبداع الإداري

للعاملين يجب تقديرها ماديا ومعنويا إلا أن الباحث يرى أن تقدير العاملين مرتبط باللوائح والنظم والقوانين المنظمة لتقدير وتكريم العاملين أصحاب الإبداع الإداري، في أي مؤسسة. وقد يرجع الأمر إلى أصحاب القرار الذين يرون في أصحاب الإبداع الإداري مستقبلا قياديا في مواقع ومراكز المؤسسة.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري للعاملين قد تكشف عن إحدى جوانب النقص ومكامن الضعف في استراتيجيات المؤسسة، فتستغل الإدارة العليا وأصحاب القرار الفرصة لتعديل الإستراتيجيات المستخدمة للسد الثغرات في الإستراتيجيات المستخدمة. وبالتالي فإن وجود الإبداع الإداري للعاملين يساهم في ضبط استراتيجيات المؤسسة بشكل كبير.

٢,٤,٣ عناصر الإبداع الإداري

أكد العديد من علماء الإدارة أن هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، وبالرغم من وجود العديد من عناصر الإبداع الإداري إلا أن الباحث يكتفي بذكر عناصر الإبداع الإداري المتعلقة بالدراسة الحالية، حيث أنها العناصر الأكثر ارتباطا ببعضهما البعض والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- الإحتفاظ بالإتجاه

ويقصد بها تنمية وعي وإدراك العاملين للتنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المؤسسة، سواء التنبؤ بها قبل وقوعها أو التنبؤ بها أثناء وقوعها، وبالتالي فإن عملية الإدراك الحسي لوجود مشكلات في المؤسسة من أعمل العناصر التي تقوم بها الإبداع الإداري للعاملين وخاصة في

المؤسسات التعليمية، ولقد أكد اليعربي (٢٠١٨) أن قدرة الفرد ونجاحه في التعرف على المشكلة تبرز من خلال الإحاطة بجوانب تلك المشكلة والتعرف على نقاط الضعف فيها وقدرته على ابتكار فكره جديدة من أجل القضاء على تلك المشكلة.

وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن القيادات المبدعة أيضا لابد أن يكون لديها خبرة كبيرة في التنبؤ والتحسس بالمشكلات قبل وقوعها والتعامل معها أثناء وقوعها ومحاولة السيطرة على تلك المشكلات ودراسة الآثار السلبية التي قد تنجم عن وقوع المؤسسة في المشكلات.

وتحدر الإشارة إلى أن اكتشاف المشكلات وإدراك آثارها السلبية يعد من أساسيات نجاح الإبداع الإداري للعاملين، كما تعد أيضا من أولى خطوات إيجاد الحلول المختلفة لتلك المشكلة، كما أن قدرة المدير المبدع على رؤية الكثير من الحلول من زوايا مختلفة يساهم بشكل كبير في القضاء على تلك المشكلة.

وبالتالي فإن تحسس المشكلات يعتبر من أهم عناصر الإبداع الإداري ولها الأولوية في ترتيب تلك عناصر الإبداع الإداري للعاملين المبدعين. كما يرى الباحث أن تكليف العاملين بمراقبة أوجه القصور بعد انتهاء المشكلة سوف يؤدي إلى معالجة المشكلات من جذورها وأسباب حدوثها وذلك بسد الثغرات الوظيفية لمنع تكرارها والتعلم منها في المستقبل.

٢- القدرة على التحليل

يقصد به القدرة العاملين على توليد العديد من الأفكار الإبداعية في أقصر فترة ممكنة، ولقد ركز العديد من علماء الإدارة على أن مفهوم الطلاقة يخص المدير المبدع فقط دون العاملين.

وأيضاً يعرفها كل من عسيري وتومي (٢٠٢٠) بأن القدرة الشخص على إنتاج كمية متدفقة وكبيرة من الأفكار قد تفوق المتوسط خلال فترة زمنية محددة، ويقال: أن الطلاقة تعبر بنك القدرة الإبداعية.

إلا أن الباحث يرى أن تشجيع المؤسسة التعليمية على القدرة على التحليل توليد الأفكار الإبداعية أمر مرهون بمحاولة تطبيق تلك الأفكار الإبداعية في المؤسسات التعليمية والإستفادة من تلك الأفكار بشكل إيجابي. كما أن القدرة على التحليل الأفكار الإبداعية لا يمكن أن يكون لها اعتبار إلا إذا أتيج الوقت والجهد للقدرة الإبداعية للعاملين.

٣-المخاطرة

فالموظف يعتبر أن الإبداع يولد أفكار جديدة، ولاخذ بها بعد المخاطرة يصعب التكهّن بنتائجها، مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية. ولقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم واضح للمخاطرة، فالعربي (٢٠١٨) أشار إلى أن المخاطرة هي قدرة العاملين على انتاج فكرة جديدة دون اللجوء إلى الأفكار التقليدية، وأشار الرشيدى (٢٠١٨) أن المخاطرة هي قدرة المدير المبدع على توليد أفكار ابداعية جديدة وعدم قبول الطرق النمطية والرغبة في ابتكار فكرة جديدة.

ويرى الباحث أنه لايجب أن يقتصر مفهوم المخاطرة على المدير المبدع وحده دون غيره

بل يجب أن يشمل أيضاً كافة العاملين المبدعين.

حيث يرى سيد (٢٠٢٠) أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ولا يتطرق للحلول التقليدية للمشاكل أو الأحداث؛ لكنه يستفيد من الأفكار المألوفة أو التي سبق التوصل إليها لتساعد على اكتشاف الأفكار الأصلية الفريدة أو التوصل إلى شيء جديد كلياً.

كما أن الباحث يرى أن المخاطرة هي من أعلى مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين كما أن العبرة ليست بكمية الأفكار الإبداعية ولكن العبرة في قدرة تلك المؤسسة انتقاء الأفكار الإبداعية الأكثر قابلية للتطبيق في المؤسسات التعليمية. ويشير الباحث أيضاً أن المخاطرة تعبر عن عدم قابلية الفرد لتكرار أفكار الآخرين وعدم الرضا بفكرة الحلول الشائعة التي قد تستخدم في العديد من المؤسسات.

٤- الخروج عن المألوف

ويقصد قدرة العاملين المبدعين على النظر للأمور بشكل مغاير مخالف للعادة، فتلك النظرة المغايرة سوف تساهم بإعادة تقييم تلك الفكرة الإبداعية بشيء مختلف لما كانت عليه المؤسسة.

كما أكد السوداني (٢٠١٦) أن المرونة ذات الطابع التلقائي تعني أن المرونة تتحرك لدى الفرد والمدير المبدع دون الحصول على إشارات مسبقة، وبالتالي تتولد الأفكار الإبداعية بطريقة تلقائية وعفوية (إسماعيل، ٢٠١٧).

الخروج عن المؤلف هي نظرة غير تقليدية مما يعني رفض تكرار وجهة نظر الآخرين في العمل وأن لكل عامل مبدع نظرته ومرونته في التعامل مع المشكلات أو في التعامل مع الأفكار والقضايا الإبداعية (اليعربي، ٢٠١٨).

أن الخروج على المؤلف لا تعني نظرة غير تقليدية للأمور كلها إنما تعني نظرة غير تقليدية للإستراتيجيات المطبقة والمعايير والأسس والأهداف التي تسير عليها المؤسسة ومحاولة تغيير تلك الأسس والمعايير وإحلال الفكرة الإبداعية محل تلك الأساليب النمطية القديمة.

حيث تبرز أهمية الخروج عن المؤلف كأحد عناصر الإبداع من كونها تحرر من الأنماط التقليدية في التفكير، وإيجاد أساليب جديدة لتأدية عملهم مع عدم التعصب لأفكاره والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا (عسيري، تومي، ٢٠٢٠).

وذلك بالتحرير من النزع التقليدي والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل بشجاعة كافية وتمرد على القواعد والأنماط السلوكية والرغبة في التجديد والتغيير (قادي وحاسني، ٢٠٢١).

والجدير بالذكر أن الباحث يرى أن المؤسسات التعليمية في أشد الحاجة الخروج عن المؤلف في الأفكار الإبداعية وتغيير تلك النظرة النمطية التي تتواجد عليها المؤسسات التعليمية وأن طريقة العمل في تلك المؤسسات تحتاج إلى الخروج المؤلف لتغيير الإنطباع السائد لديها.

كما أن المدير المبدع يقع عليه عاتقه تغيير الصورة الذهنية للأفكار النمطية في المؤسسات التعليمية وطرح فكرة ابداعية بديله يمكنها أن تحسن أحوال المؤسسة، فمن خلال تغيير الصورة

الذهنية يمكن تغيير الإستراتيجيات والأساليب والأنماط القديمة، على أن تتوافق تلك الفكرة مع المعايير التنظيمية والأساليب التي تعمل بها المؤسسة دون اخلال بتلك المعايير.

٢,٤,٤ خصائص الإبداع الإداري

يتصف الإبداع الإداري ويتمحور في عدة خصائص، يمكن إجمالها فيما يلي:

١- الوعي الخلاق للمبدعين:

أشار اليعربي (٢٠١٨) أن الوعي الخلاق هو قدرة العاملين على إيجاد بدائل حديثة وتصورات جديدة يمكن استخدامها كبديل لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسسات.

كما أشار غواص (٢٠١٤) أن الوعي الخلاق لا يركز فقط على قدرة العاملين على إيجاد البدائل بل يركز أيضا على قدرة الإدارة العليا على قبول تلك البدائل واعتمادها كحلول نهائية للمشكلات التي قد تنشأ في المؤسسات.

وركز القشيشي (٢٠١٤) على أن الإبداع الإداري للعاملين تحتاج إلى مزيدا من المعلومات عن المشكلات التي تنشأ، فالعاملين ذوي الإبداع الإداري سوف يستغرقون مزيدا من الوقت والجهد من أجل إيجاد صيغة مناسبة لتطبيق تلك التصورات والبدائل في أقل وقت ممكن. وأشار العوادة (٢٠١٧) أنه يجب تجريب التطبيقات والحلول المبتكرة حتى يمكن اعتمادها في المؤسسة.

وبالرغم من أن الوعي الخلاق من أبرز خصائص الإبداع الإداري إلا أنه فكرة استغرق العاملين ذوي الإبداع الإداري مزيدا من الوقت سيؤدي إلى تشتيت هؤلاء المبدعين عن المهام

الرئيسية لهم، كما أن استغراق مزيدا من الوقت والجهد من العاملين المبدعين يعوق تحقيق غايات وأهداف المؤسسة في الوقت المناسب.

وتري الدراسة أن بذل العاملين لمزيدا من الجهد ومحاولة التجريب أكثر من مرة لإيجاد بدائل حديثة ومبتكرة يمكن تطبيقها في أوقات الأزمات والمشكلات يمكن قبوله أما إذا استغرق الوعي الخلاق والإحاطة بمزيد من المعلومات حول المشكلات القائمة والأساليب الإدارية الخاطئة قد يؤدي إلى تعطيل تحقيق أهداف المؤسسة.

٢- تميز القدرات الإبداعية:

أكد الرشيدى (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري للعاملين تتصف بالتميز أي بقدرة العاملين على ابتكار أساليب وأنماط جديدة تستخدم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. وأشار حميدة (٢٠١٤) أن تميز الإبداع الإداري تشير إلى إمكانية انتاج فكرة ذات قيمة كبيرة يمكن تطبيقها كأحد أساليب التحديث في المؤسسة.

وأكد عساف (٢٠١٥) أن تميز الإبداع الإداري يتطلب توافر الحاجات التي تؤدي إلى انتاج وابداع الأفكار الجديدة والقيمة.

وأشار عياد (٢٠١٤) أن تميز الإبداع الإداري للعاملين تنشط في المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى ابتكارات في الأساليب الإدارية من وقت لآخر.

وبالرغم من أهمية تمايز الإبداع الإداري للعاملين إلا أن بعض المؤسسات قد لا تستطيع أن توفر الحاجات اللازمة لإنتاج وابتكار أساليب وأنماط جديدة في العمل، فالمؤسسات التي لديها محدودية في موازنتها المالية قد لا تستطيع توفير الحاجات المادية أو الحاجات اللازمة للإبداع.

كما أن الرشيدي (٢٠١٨) قد أغفل أن تفاوت الفروق الفردية بين العاملين يعتبر من أبرز معوقات تمايز القدرات الإبداعية. وترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداري قد لا يتطلب مزيداً من الإمكانيات المالية والمادية بل قد تتطلب إرادة من أصحاب القرار وإدراك العاملين بأهمية إنتاج شيء مميز تستفيد منه المؤسسة وقت الحاجة إليه.

كما أن عياد (٢٠١٤) قد تناسي أن تمايز الإبداع الإداري للعاملين تصلح ليس فقط في المؤسسات الصناعية بل المؤسسات التعليمية أيضاً التي تتطلع إلى إنتاج أساليب متميزة ومبتكرة في عرض المعلومات على الطلاب حتى تتحقق أهداف تلك المؤسسات التعليمية.

وترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداري للعاملين تمنح الفرصة لزيادة التنافس بين العاملين في إنتاج وابتكار كل ما هو مفيد للمؤسسة، كما ترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداري للعاملين تعمق روح التعاون بين العاملين المبدعين لتبادل الأفكار والخروج بفكرة متكاملة دون وجود ثغرات.

٣- استقلالية الإبداع الإداري للعاملين

إن الإبداع الإداري للعاملين لا يمكن أن يبرز أفكارهم الإبداعية في ظل وجود طاقم عمل غير متناغم. وفي الحقيقة أن معظم الشركات والمؤسسات الحكومية يوجد بها نسبة كبيرة من عدم التناغم، الأمر الذي يصعب من عمل المبدعين داخل تلك المؤسسات.

وترى الدراسة أن المؤسسات الحكومية من أبرز التحديات التي تعوق الإبداع الإداري للعاملين، فالمبدعين يعملون في ظل نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وتحمل المسؤولية والاتصال بالإدارات العليا في أي وقت لصالح العمل وهو ما يتناقض مع التقاليد والأعراف الوظيفية في المؤسسات الحكومية التي تتطلب الحصول على إذن من الرئيس المباشر إلى أن يصل إلى الإدارة العليا وهو ما يضعف الإبداع الإداري للعاملين، وبالتالي فإن تدرة وجود الإبداع الإداري للعاملين طبعي في مؤسسات مازالت تعمل بالطرق التقليدية وترفض الحداثة. (عساف، ٢٠١٥)

أن المبدعين لا يجب أن يتسلط عليهم أحد الأفراد بما يحد من إبداعهم وإسهاماتهم الفكرية والإبداعية، ويرى البرجاوي (٢٠١٥) أن فكرة المبدعين غالبا يظهرون في ظل المؤسسات التي تنعم بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار.

وأكد عل ذلك محمديّة (٢٠١٦) أن الإبداع الإداري للعاملين يتطلب أن يكون طاقم العمل داخل المؤسسة متناغما حتى يصدر منه أفكارا إبداعية.

كما أن اسماعيل (٢٠١٧) قد تناسي أن كافة المؤسسات الحكومية تعمل بأسلوب المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي لا يمكن إصدار الأفكار الإبداعية للعاملين الذين لا يتمتعون بقدر من الإستقلالية.

٤- الإبداع الإداري تساهم في تعزيز الثقة بالنفس

أن الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير بتمسك العاملين بآرائهم وأفكارهم الإبداعية وعدم قبول الإستسلام للمشكلات، وأيضا يساهم في استخدام الموارد المتاحة والفرص من أجل اثبات العاملين لذاتهم في المؤسسات، وكما أكد اسماعيل (٢٠١٧) أن المواقف المتغيرة داخل المؤسسة هي التي تزيد من تعزيز الإبداع الإداري للعاملين، فالخبرات التي اكتسبها العاملين سواء خبرات سابقة أو خبرات حالية في حل المشكلات والأزمات هي الدافع الرئيسي للثقة بالنفس والعزم على السيطرة المهنية على تلك المشكلات والأزمات وإيجاد حلول تتلاءم مع الوضع الراهن في المؤسسة، وأشار الى ذلك سركيس (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري للعاملين تسمح لهم بمناقشة الأوامر والتعليمات والإعترض عليها وإمكانية تعديلها أو إلغائها لما لهم من خبره سابقة في العمل الإداري.

وتري الدراسة أنه مهما كانت ثقة العاملين بقدراتهم الإبداعية فإنه ينبغي أن تستغل المؤسسة هذه الثقة لخدمة تحقيق أهداف تلك المؤسسات في الأجل الطويل بما يعزز من الأداء التنظيمي.

٥- الإبداع الإداري تتعامل مع واقع المؤسسات

أن الإبداع الإداري للعاملين تتعامل مع واقع المؤسسات حيث يميل المبدعين إلى التبصر بحقيقة المؤسسات والتكيف مع أوضاعها الداخلية والخارجية.

وكما أشار اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري للعاملين قد يستخدم أفكارا إبداعية قديمة وتعمل على تطويرها لاستخدامها في المؤسسة بشكل مباشر، وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري للعاملين يمكنه تحقيق زيادة الإنتاج وتحسين جودة مخرجات العمل الإداري في المؤسسات ومحاولة خفض تكاليف المتابعة الإدارية وابتكار أساليب إدارية بشكل كامل أو بشكل جزئي وتطبيقات إدارية وأنماط جديدة في العمل من أجل التعامل مع واقع المؤسسات.

مع أن الإبداع الإداري للعاملين قادرة على إنتاج أساليب إدارية وأنماط انتاجية جديدة دون وجود عقبات تنظيمية داخل المؤسسات، فمخرجات العمل الإداري لا يمكنها أن تتطور إلا بعد إبراز قدرات العاملين.

٢,٤,٥ أساليب الإبداع الإداري للعاملين

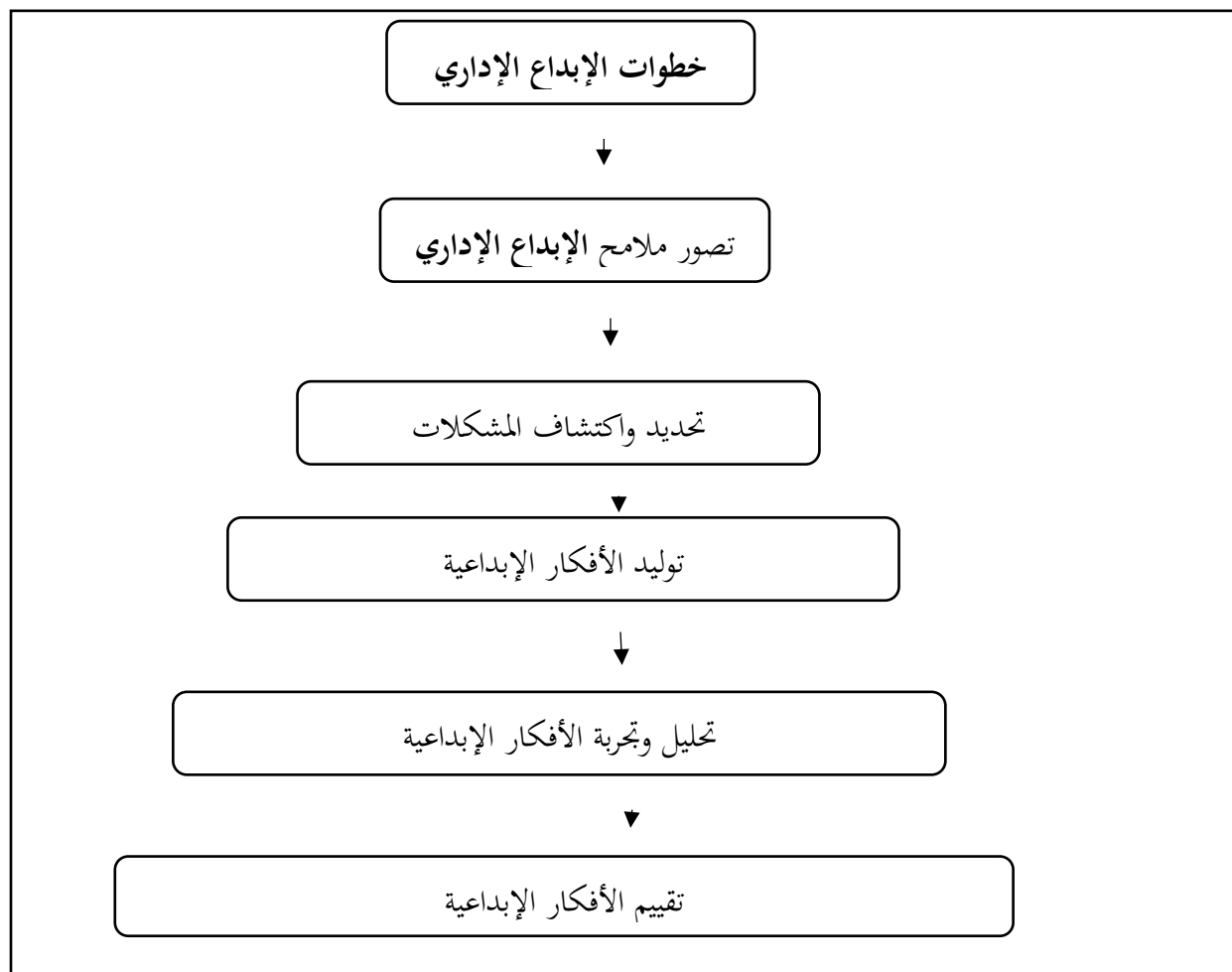
أن هناك العديد من أساليب الإبداع الإداري يمكن استخدامها في المؤسسات، حيث أن تلك الأساليب توضح بشكل كبير معالم الإبداع الإداري وطرق استخدامها تطبيقيا، ومن بين أبرز تلك الأساليب تصور ملامح الإبداع الإداري ثم يأتي بعد ذلك تحديد واكتشاف المشكلات وتبسيط الضوء على الأفكار الإبداعية وطرق انتاجها كما تركز أيضا على تحليل الأفكار الإبداعية وتقييم هذه الأفكار وتطبيق الأفكار الإبداعية على المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة.

١- تصور ملامح الإبداع الإداري

أشار محمدية (٢٠١٦) أن تصور ملامح الإبداع الإداري يبدأ من خلال التعرف على الحاجات اللازمة للإبداع، فالإبداع الإداري للعاملين يمكنها أن تحدد تصورا مبدئيا من أجل التعرف على احتياجات العمل وتفهم احتياجات العمل للإبداع.

غير أنها تنفق في الملامح الإبداعية المطلوبة، حيث أن المؤسسات تتطلب سرعة في الأداء وإبتكار في الأساليب الإدارية وتنمية أدراك العاملين لمنع وقوع المشكلات والوصول إلى حلول واقعية لتحسين الأداء التنظيمي.

وترى الباحثة أن ملامح الإبداع الإداري تتضح من خلال المهام الوظيفية الملقاه على عاتق العاملين وبالتالي يمكن أن تتضح الإبداع الإداري للعاملين بعد إلمام العاملين بالأدوار والمسؤوليات والمهام الملقاه على عاتقهم ومن ثم تبدأ عملية وضع تصور ملامح القدرات الإبداعية.



المصدر: الرشيد (٢٠١٨)

شكل ٢,٣: خطوات الإبداع الإداري

٢- تحديد واكتشاف المشكلات

أشار صوالحة (٢٠١٤) أن الإبداع الإداري للعاملين تستطيع تحديد واكتشاف المشكلات قبل وقوعها والتنبؤ بها من أجل مصلحة المؤسسة.

وأكد أن الإبداع الإداري للعاملين قد مرت بالعديد من الخبرات السابقة واكتساب المهارات والمعرفة في بواطن الأمور الإدارية مما يجعلها أكثر قدرة على تجنب بعض الخطوات التي قد

تؤدي إلى حدوث أزمات داخل العمل. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن تحديد المشكلات أيضا مرتبط بالإدراك الحسي للعاملين وقدرتهم على استخدام مهاراتهم للتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها واستخدام قدراتهم الإبداعية لتجنب الوقوع بالمشكلات خوفا من توقف الإنتاج أو تعرض العمل للأزمات أكبر.

وأكد غواص (٢٠١٤) أن المشكلات وتحديدتها أيضا ليست وظيفة العاملين فقط بل هي من ضمن أساسيات ومسؤوليات القيادات الإدارية داخل المؤسسة، إذ أن تلك القيادات تتحمل المسؤولية عن وقوع مشكلات ناهيك عن عدم اكتشاف تلك المشكلات، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية أن تكون أكثر احتياجا للقدرات الإبداعية للعاملين لتجنب الوقوع في مثل هذه الأزمات.

وبالرغم من أن العواددة (٢٠١٧) قد أشار إلى أسباب عدم تحديد المشكلات وعدم اكتشافها تقع ضمن اختصاصات ومسؤوليات المدير المباشر والإدارة العليا في المؤسسة إلا أنه لم يحدد بشكل واقعي عن تقع مسؤولية تحديد المشكلات التي تقع في المؤسسة بصفة عامة أو في الأقسام الإدارية.

ويرى الباحث أن العاملين جميعهم بما فيهم الإدارة العليا والمدير المباشر مسؤولية تحديد واكتشاف المشكلات داخل المؤسسة حيث أنه من المفترض أن المؤسسة تعمل كأنها وحدة واحدة، وبالتالي فإن الإهتمام بإنزال المسؤولية على فرد دون الآخرين فيه تجاوز كبير وهو ما يحدث غالبا في المؤسسات ذات الطابع الشمولي، كما يرى الباحث أن الإبداع الإداري للعاملين قادرة

على تحديد واكتشاف المشكلات وأن اختلاف المؤسسات في طرق معالجة هذه المشكلات سوف يؤثر بدون شك على الأداء التنظيمي، وكذلك فإن العبرة ليست باكتشاف المشكلات وتحديدتها فقط بل بتفعيل قدرات العاملين الإبداعية لإنهاء تلك المشكلات وتحويلها إلى دورس تستفيد منها الإدارات الأخرى في معالجتها للأزمات والمشكلات داخل المؤسسة الواحدة.

كما يرى الباحث أن تحديد المشكلة واكتشافها أيضا يعد أداء غير مكتمل وغير مطلوب، حيث أن تفعيل الإبداع الإداري للعاملين لإيجاد حلول منطقية لتلك المشكلات تتناسب مع ظروف ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو ما يطلق عليه توليد الأفكار الإبداعية.

٣- توليد الأفكار الإبداعية

أن العديد من علماء الإدارة في العصر الحديث قد أطلق عليها مرحلة إنتاج وتنمية الأفكار الإبداعية، ويقصد بتنمية وتوليد الأفكار الإبداعية هي الحالة التي تجد فيها الإبداع الإداري للعاملين قادرة على توليد وإنتاج أكبر كمية من الأفكار الإبداعية القادرة على حل المشكلات في أقل فترة زمنية ممكنه. (اسماعيل، ٢٠١٢)

غير أن الرشيدى (٢٠١٨) قد أشار إلى العبرة بتوليد الأفكار الإبداعية وليس بقدرة تلك الأفكار على حل المشكلة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنه، وبالتالي فإن انتاج وتوليد الأفكار الإبداعية ليست هدفا في حد ذاته انما هي وسيلة يمكن من خلال انتقاء الفكرة الإبداعية

الملائمة وهو ما يشير إلى أن تلك العملية قد تتطلب وقتا طويلا حتى يمكن حل أزمات ومشكلات المؤسسة.

وبالتالي فإن تحميل المسؤولية للقائد المبدع لا يمكن أن يتم دون تحميل المسؤولية لطاقتهم العمل ككل. ويرى الباحث أن الإبداع الإداري للعاملين قادرة على توليد الأفكار الإبداعية بقدر كبير ولكن العبرة ليس بالعدد الوفير الذي يستطيع العامل أن يبتكره من تلك الأفكار بل العبرة في قدرة الفكرة الإبداعية على الوصول إلى صلب المشكلة وإبطال مفعولها وإعادة تحويل مسار العمل إلى ما كان عليه من قبل أو إعادة مسار العمل إلى أفضل مما كان عليه سابقا.

كما يتفق الباحث مع رأى الدراسات السابقة في أن القيادات الإبداعية داخل المؤسسة عليها أن تتبع الأساليب الإبداعية للوصول إلى الفكرة الإبداعية التي تستطيع حل مشكلة المؤسسة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.

٤- تحليل وتجربة الأفكار الإبداعية

أن تطبيق الأفكار الإبداعية يتطلب من المدير المبدع أن يضع خطة زمنية يمكن من خلال تطبيق تلك الفكرة الإبداعية وقياس أثرها على العمل أو اتخاذ القرار بشأن استبعاد تطبيق الفكرة الإبداعية إذا زادت نسبة الضرر من تطبيق تلك الفكرة أو استخدام أفكارا إبداعية بديلة أكثر قدره على حل المشكلات في أقصر وقت ممكن. (السودي، ٢٠١٦).

بالرغم من أن العوادة (٢٠١٧) قد أشار ضمناً أنه يجب تحليل الأفكار الإبداعية أولاً ثم تحليل الأفكار الإبداعية إلا أنه لم يذكر كيفية تجربة الأفكار الإبداعية في حالة وجود أكثر من فكرة إبداعية ملائمة للمؤسسة يمكن تنفيذها في نفس الوقت.

كما أكد اليعربي (٢٠١٨) أن تحليل الأفكار الإبداعية تقوم على فكرة تدقيق الأفكار الإبداعية وما قد يتم الحصول عليه من أفكار إبداعية وجسن توظيف تلك الأفكار الإبداعية بما يخدم مصلحة العمل في المؤسسة ككل. فالإبداع الإداري للعاملين قادره على تحليل تلك الأفكار وفقاً لما تقرر به المؤسسة من متغيرات داخلية وخارجية والتعرف على أنسب الأوقات لتطبيق تلك الأفكار الإبداعية على أرض الواقع.

ويتفق الباحث مع رأي الباحثين السابقين في أن تدقيق الأفكار الإبداعية قد يتطلب وقتاً طويلاً إلا أن الإبداع الإداري للعاملين تستطيع تحديد أي الحلول القابلة للتطبيق في ظل خبرة هؤلاء العاملين على التعرف على أنسب الأفكار الإبداعية للتطبيق، وبالتالي فإن تحليل الفكرة الإبداعية يعتبر ضرورة للتعرف على إمكانية استخدامها وصلاحيّة الظروف التي تعمل بها الفكرة الإبداعية من عدمه كما أن تجربة الفكرة الإبداعية تستلزم النظر في الوقت المستغرق لتطبيق الفكرة الإبداعية وفعالية الفكرة الإبداعية من عدمه.

٥- تقييم الأفكار الإبداعية

أنه يمكن إجراء عملية التقييم للأفكار الإبداعية أثناء تطبيق تلك الأفكار الإبداعية يعني أنه لا يمكن الاستغناء عن تلك الأفكار الإبداعية وأن تلك الأفكار لا بد من إجراء حوار بشأن تطبيقها واعتمادها والتعرف على آثارها وفقا لما تمر به المؤسسة من ظروف داخلية وخارجية. (إسماعيل، ٢٠١٧).

كما أشار سركيس (٢٠١٨) أن بعد تطبيق واختبار وتجريب الفكرة الإبداعية تأتي مرحلة تقييم الأفكار الإبداعية المستخدمة، وفي هذه المرحلة يمكن القول بأن الأفكار الإبداعية تخضع لعملية تقييم من قبل العاملين بذكر إيجابيات الأفكار الإبداعية المستخدمة وسلبيات الأفكار الإبداعية المستخدمة والتحديات والتحسينات التي تم إدخالها على الأفكار الإبداعية حتى تكون ملائمة للتطبيق على الأجل الطويل، كما أن تقييم الأفكار الإبداعية يشمل أيضا تقييم تكلفة تلك الأفكار الإبداعية وتقييم وقت التنفيذ، ومدى مراعاة المعايير التنظيمية في تلك الأفكار الإبداعية والمكاسب المحققة من تلك الأفكار الإبداعية.

في أنه لا ينبغي التعجل في تقييم الأفكار الإبداعية وأن تلك العملية تتطلب وقتا وجهدا كبيرا من أجل تفعيل الأفكار الإبداعية وتقييمها في المجتمع. كما أن الباحث يرى أن تقييم الأفكار الإبداعية سيؤدي إلى وجود حلول عديدة من أجل استخدامها وقت وقوع المؤسسة في المشكلات والأزمات وأن استخدام الأساليب الإبداعية سوف تساهم في تعديل تلك الأفكار بما يسمح من تطبيقها بكفاءه حين الحاجة إلى تطبيقها مرة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة يجب فيها وضع قوائم بالخطوات اللازمة لعملية التقييم والإستعانة بالعاملين ذوي الكفاءة والمهارات العالية لمتابعة تلك الخطوات، كما يجب التأكد من المعايير المطبقة في تلك الأفكار الإبداعية والتأكد أيضا من مصادر التمويل اللازمة لتطبيق تلك الأفكار الإبداعية ومدى مناسبتها للمعضلات الموجودة في المؤسسة.

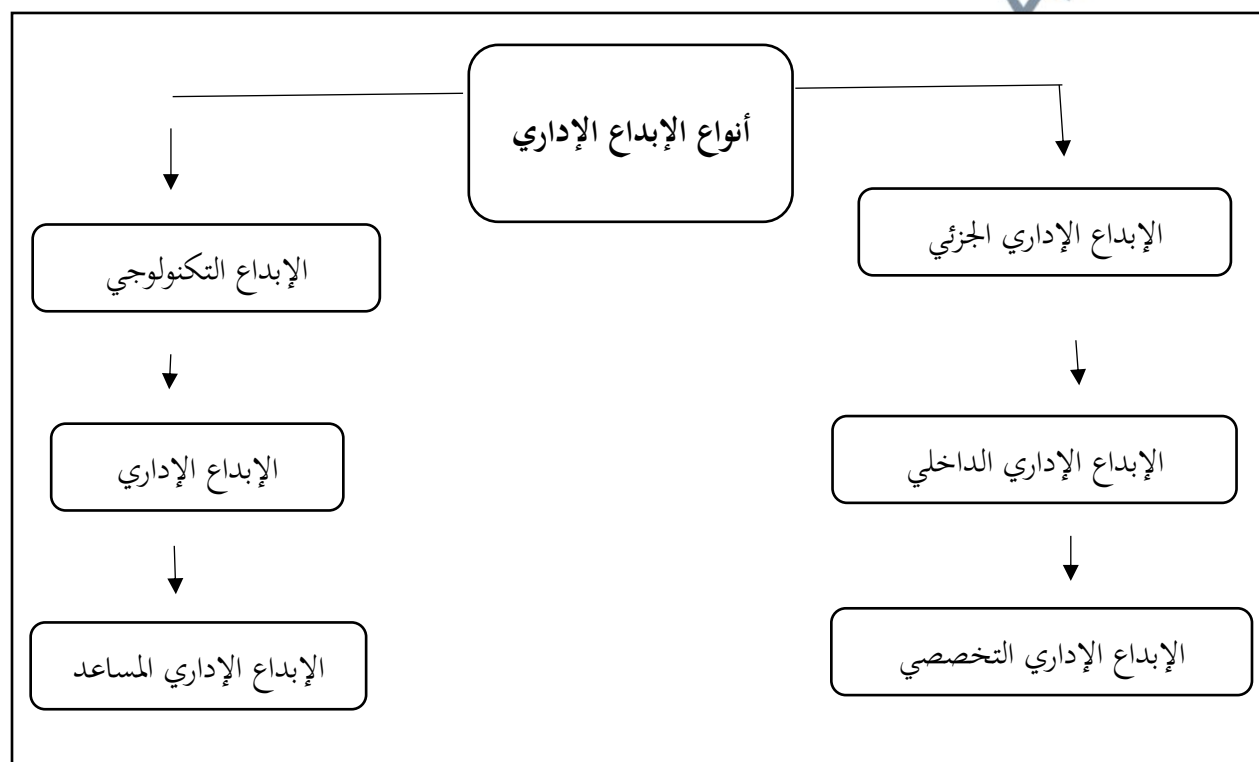
٢,٤,٦ أنواع الإبداع الإداري

أشار العديد من علماء الإدارة بأن هناك العديد من أنواع القدرات الإبداعية، فهناك تصنيفات عديدة للقدرات الإبداعية، فمن وجهة نظر مدارس علم النفس يمكن تقسيم الإبداع الإداري إلى قسمين أولهما الإبداع الإداري السلوكية والإبداعات الشخصية. ومن وجهة نظر مدارس علم الاجتماع يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى قسمين الإبداع الإداري التنظيمي والإبداع الإداري الهيكلي.

أما أصحاب وجهة النظر الإقتصادية فيمكن الإقتصار على استخدام قسمين من الإبداع الإداري وهما الإبداع الإداري التنافسية لتحسين أساليب الإنتاج والمنافسة في الأسواق الخارجية.

والإبداع الإداري للمساومة في صراعات رأس المال والإنتاج. أما في علم الإدارة فقد اتفق العلماء الإدارة أنه يمكن إجمالها في التقسيمات التالية، التقسيم الأول من وجهة نظر العاملين ويشمل ثلاثة فروع من بينها الإبداع الإداري الجزئي والإبداع الإداري الداخلي والإبداع الإداري

التخصصي (اليعربي، ٢٠١٨). والتصنيف الثاني من وجهة نظر أصحاب القرار ويشمل الإبداع الإداري التكنولوجي والإبداع الإداري المساعد.



المصدر: حميدة (٢٠١٤)

شكل رقم ٢,٤: أنواع القدرات الإبداعية

١. الإبداع الإداري الجزئي

أكد الرشيد (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري الجزئي هي ما يظهر فيها الإبداع الإداري بشكل جزئي غير مكتمل الأركان، فالعديد من المؤسسات لا تحاول أن تبتكر تكنولوجيا جديدة وإنما تحاول أن تعرض المنتجات بشئ من التكنولوجيا.

وأشار العوادة (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري الجزئية قد حققت في المؤسسات التجارية والصناعية والمؤسسات التعليمية نجاحا كبيرا، فالإبداع الإداري للعاملين يمكنها أن تكون المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسات.

وأشار سركيس (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري الجزئي بمثابة اسهام جزئي في تطوير أنشطة المؤسسات وقد تكون تلك المؤسسات تتصف بالطابع النمطي وبالتالي تكون الإبداع الإداري الجزئي هي الحل الأمثل لمثل هذا النوع من المؤسسات.

غير أن العوادة (٢٠١٧) لم يشير إلى إمكانية الإبداع الإداري الجزئي إلى أحداث تغييرات جوهرية في طرق وأداء عمل المؤسسات ذات الطابع النمطي، كما أنه لم يشير إلى طبيعة الإسهام الجزئي الذي يمكن أن تساهم به الإبداع الإداري الجزئي في المؤسسات.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري الجزئي ضرورة في اضافة بعض اللمسات التكنولوجية على الأعمال ذات الطابع النمطي مما يضيف عليها طابع الحداثة والتطور. كما أن الباحث يتفق مع سركيس (٢٠١٨) في أن المؤسسات ذات الطابع النمطي في الأعمال يجب أن يضاف إليها نوع من التطور من خلال تحديث المستوى التكنولوجي ولو بشكل جزئي لضمان مواكبة هذه المؤسسات للتطورات الراهنة.

٢. الإبداع الإداري الداخلي

أكد الرشيد (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري الداخلي تعني استخدام وتطوير التكنولوجيا المستخدمة والمطبقة حاليا في المؤسسة دون تغيير حقيقي في الهيكل التكنولوجي المستخدم.

وأكد اسماعيل (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري الداخلي ما هي إلا محاولة لتحديثة التكنولوجيا المستخدمة والموجودة لدى المؤسسات.

ومن الحدير بالذكر أن المؤسسات لا يمكن أن تلجأ إلى هذا النوع من الإبداع الإداري إذا اكتفت فعليا بالمستوي التكنولوجي المستخدم كما أن المؤسسات التي ترى أن اللجوء إلى مستوى تكنولوجي أعلى يمكن أن يساهم في تغيير المستوى التكنولوجي المستخدم وهو غير مطلوب. غير أن الرشيد (٢٠١٨) لم يوضح الأسباب التي تجعل المؤسسات أن تقوم بتحديث المستوى التكنولوجي بالكامل في المؤسسة إذا كان ذلك في مصلحة المؤسسة ككل.

ويتفق الباحث مع اسماعيل (٢٠١٧) في التأكيد على أن الإبداع الإداري الداخلي يمكنها استخدام المستوى التكنولوجي الموجود بالفعل، ولكن القيادات الإبداعية إذا أدركت أن المستوى التكنولوجي المستخدم هو من أبرز المعوقات فيمكن بعد دراسة تكلفة تحديث الأساليب والأنماط الإدارية والتكنولوجية تحديث نظم العمل في المؤسسة بما لا يخل بالمعايير التنظيمية التي تعمل عليها المؤسسة بالفعل.

كما يرى الباحث أن هذا النوع من الإبداع الإداري لا يجب النظر إليه باعتباره أنه وضع قديم يجب التخلص منه بل يجب النظر إليه أن المؤسسة تستعين بالإبداع الإداري الداخلي لتحسين أوضاعها بأمكانياتها الحالية دون الحاجة إلى إضافة مزيدا من التكلفة.

٣. الإبداع الإداري التخصصي

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن فكرة الإبداع الإداري التخصصي تقوم على استخدام أساليب تكنولوجية جديدة وطرق إدارية حديثة تجعلها أكثر قدرة على الإهتمام بتغيير نمطية الأساليب الإدارية في العمل والإنطلاق نحو إنجاز العمل في أقصر وقت ممكن بإستخدام تكنولوجيا متطورة تتناسب مع تطورات وطموحات القيادات الإدارية المبدعة في المؤسسة.

وأشار اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري التخصصي تستعين بالعاملين الأكفاء من أجل تنفيذ تحقيق التغيير التكنولوجي المطلوب وإجراء المتابعة اللازمة ودراسة تكاليف التطوير المطلوبه.

وأكد السعودي (٢٠١٦) أن الإبداع الإداري التخصصي تشمل تغييرا في استراتيجية المؤسسة ومواردها وأهدافها. كما أشار الحارثي (٢٠١٤) أن هذا النوع من الإبداع الإداري التخصصي غالبا مايركز على ما مرت به المؤسسة من خبرات وتجارب سلبية سابقة وأن عملية التحديث ليست مجرد تغيير أسلوب العمل ولكن تشمل أيضا تغيير في أهداف المنظمة ككل.

ويري القشيشي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداري التخصصي تحاول أن تضع خطة للتنمية وتطوير الإبداع الإداري حتى يمكنها قياس أثر تطبيق هذه الخطة على الإستراتيجيات المستخدمة وتقييمها بالكامل.

وأشار إسماعيل (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري التخصصي تراعي قواعد الأداء التنظيمي المطلوبة في المؤسسة كما أنها تحاول أن تراعي الموارد المالية فضلا عن قدرة تلك الإبداع الإداري التخصصي على تنفيذ عملية التغذية العكسية التي تعمل على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة.

غير أن الحارثي (٢٠١٤) قد أكد أن الإبداع الإداري التخصصي تقوم على فكرة تغيير نمطية الأساليب الإدارية ولم يوضح فكرة الأساليب الإدارية الجديدة بعد تغيير النمط الإداري المستخدم كما أن يعري (٢٠١٨) قد أغفل بشكل كبير أن المؤسسات تحاول ضم الإبداع الإداري التخصصي إلا أن ارتفاع أجورهم ومرتباتهم جعل العديد من المؤسسات تحاول التضحية بالموارد المالية في سبيل استبدال العاملين برفع المستوى التكنولوجي الحالي وهو ما يؤدي إلى وجود قدرات إبداعية تخصصية ولكن لا يوجد لهم مكان بالمؤسسات الحالية.

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه السودي (٢٠١٦) من أنه يجب وضع خطط لتنمية الإبداع الإداري التخصصي إلا أن تلك الإبداع الإداري التخصصي لا يمكنها أن تحقق الأثر المطلوب دون وجود موارد مالية كافية للقيام بهذا الغرض.

ويتفق الباحث مع القشيشي (٢٠١٤) الزهمي و إبراهيم (٢٠٢١) حيث أن المؤسسة لا بد لها أن توفر الإمكانيات المادية المطلوبة من أجل تفعيل الإبداع الإداري التخصصي كما يجب أن الباحث تفضل أن يكون لدى المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان هذا النوع من الإبداع الإداري التخصصي، إذ أن وجود الإبداع الإداري التخصصي سوف يسهل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية كما أنه سوف يساهم في تطوير الأداء التنظيمي المنشود.

٤. الإبداع الإداري التكنولوجي

أشار الرشيدى (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري التكنولوجي هي ذلك النوع من الإبداع الإداري الذي يركز على تطوير وتحسين الجوانب التكنولوجية في المؤسسات من خلال ابتكار اساليب تكنولوجية في العمل مما يؤثر على طبيعة المخرجات التي يحصل عليها القيادات الإبداعية في هذا الشأن.

ويشير العوادة (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري التكنولوجي قد تجبر المؤسسة على استقدام عاملين ذوي قدرات ابداعية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

ويرى السويدي (٢٠١٦) أن الإبداع الإداري التكنولوجي تتطلب موارد مالية كافية كما تتطلب وقتا حتى يمكن دراسة المرحلة السابقة وطبيعة متطلبات المرحلة الحالية. غير أن الرشيدى (٢٠١٨) قد أغفل أن المؤسسات قد لا تستطيع توفير الموارد المالية للقدرات الإبداعية التكنولوجية نتيجة ما تتعرض له المؤسسات من ظروف ومتغيرات عالمية، فالأزمة المالية العالمية قد أدت إلى تدهور المستوى العام لكافة المنتجات التكنولوجية كما أنه تم الإستغناء عن عدد كبير من العاملين ذوي الإبداع الإداري مما يجعل الوضع أكثر تأزما.

غير أن الباحث لا يتفق مع العوادة (٢٠١٧) حيث أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى الإبداع الإداري التكنولوجي، فتلک المؤسسات لديها أهداف لا بد من تطبيقها حتى لو تم التضحية بقدر كبير من الموارد المالية.

٥. الإبداع الإداري

أشار سركيس (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري هي تلك القدرات التي تحاول تغيير النظم الإدارية المطبقة في المؤسسة بشكل هيكلي بحيث تؤدي تلك الإبداعات الإدارية مهامها الوظيفية بكفاءة وفعالية. وبالتالي فإن الأساليب الإدارية وهيكل الإدارة والأجور الحوافز والمرتبات وأنشطة المؤسسة سوف تتعرض لنوع من التغيير أو التحديث أو نقل مهام إدارية من عامل إلى آخر.

وأكد خير الله (٢٠١٥) أن تلك القدرات الإدارية الإبداعية أدت إلى أن المؤسسة تقوم بتحديث النظم الإدارية وتغيير الأساليب الإدارية وتعديل الهيكل الوظيفي للعاملين بما يسمح من تعديل أهداف المنظمة وربطها بفترة زمنية محددة لتحقيق تلك الأهداف.

وأشار حميدة (٢٠١٤) أن الإبداع الإداري للعاملين تكون أكثر دراية وخبرة على التعامل مع المتغيرات الإدارية المحيطة بالمؤسسة.

غير أن سركيس (٢٠١٨) أشار إلى أن الإبداع الإداري تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالكامل إلا أنه لم يوضح كيف للقدرات الإبداعية الإدارية تستطيع أن تؤثر في كامل الهيكل الوظيفي للمؤسسة ككل دون وجود صلاحيات حقيقية للعاملين من ذوي الإبداع الإداري.

كما أن خير الله (٢٠١٥) قد أوضح أن الإبداع الإداري يمكنها تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة إلا أنه لم يوضح الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها تغيير الأساليب الإدارية المتبعة.

ويرى الباحث أن القيادات الإدارية الإبداعية لها دور مؤثر ومباشر في المؤسسة، فمن خلال تلك القيادات الإدارية الإبداعية يمكن للمؤسسة أن تعيد تقويم النظم الإدارية المتبعة في المؤسسة وخاصة إذا كانت تلك المؤسسة مؤسسة تعليمية لها هدف خدمي واضح.

٦. الإبداع الإداري المساعد

أكد الرشيدى (٢٠١٨) أن الإبداع الإداري المساعد هي تلك القدرات التي تقدم مساعدات مع أطراف خارجية أو منظمات أخرى على أن يتم تقديم تلك الإبداع الإداري المساعد على شكل مساعدات غير ربحية مثل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وبرامج تعليم الكبار والتعليم المستمر.

وأشار السويدي (٢٠١٦) أن الإبداع الإداري المساعد يعمل على تحسين صورة المنظمات العاملة من خلال تعاون ذلك الإبداع الإداري المساعد في تقديم يد العون لمنظمات المجتمع المدني والمساعدة في أوجه الخير.

غير أن الرشيدى (٢٠١٨) أغفل أن تلك المؤسسات تقوم بإستقدام المبدع الإداري المساعد بأجور رمزية وأحيانا بدون أجور مقابل اشتراكهم في أعمال خيرية.

وتتفق الباحث مع السويدي (٢٠١٦) في أن الإبداع الإداري المساعد يحمل رسالة هامة في المجتمع حيث أن منظمات المجتمع المدني تشمل تقديم الخدمات التعليمية للعديد من الفئات في المجتمع.

٢,٤,٧ مراحل الإبداع الإداري

اختلف علماء الإدارة في تقسيم مراحل الإبداع الإداري للعاملين حيث أن مراحل الإبداع الإداري تنقسم إلى خمسة أقسام رئيسية يمكن إجمالها كالتالي:

١-مرحلة اعداد الإبداع الإداري

أشار الحارثي (٢٠١٤) أن هناك مرحلة يمكن من خلالها البدء في اعداد الإبداع الإداري للعاملين، ومن خلال تلك المرحلة يمكن للعاملين ذوي الإبداع الإداري التنبؤ بالمشكلة واستنباطها والتعرف على حدود تلك المشكلة.

وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة تحديد واكتشاف المشكلة. وأشار إسماعيل (٢٠١٧) أن هذه المرحلة تشمل اكتشاف المشكلة ومحاولة تصغير وتفتيت تلك المشكلة إلى مشكلات صغيرة يمكن التعامل معها وحلها بسهولة ويسر.

وأكد حميدة (٢٠١٤) أن في مرحلة إعداد الإبداع الإداري يمكن جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة التي تتعرض لها المؤسسة، كما يمكن التعرف على الأساليب المقترحة لمعالجة المشكلة والتنبؤ بالقرارات الإدارية التي ستتخذ لمعالجة المشكلة وعدم حدوثها في المستقبل.

ويرى خير الله (٢٠١٥) أن مرحلة إعداد الإبداع الإداري ما هي إلا خطوه نحو إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة وفقا للظروف والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة في الوقت الراهن.

غير أن الحارثي (٢٠١٤) لم يشير بشكل واضح إلى كيفية قيام العاملين ذوي الإبداع

الإداري من اكتشاف المشكلة أو الأزمة التي تعرضت لها المؤسسة، كما أن اليعربي (٢٠١٨)

المعادات وإبراهيم (٢٠٢٢) لم يتأكد من قابلية المشكلة للتفتيت والتصغير حيث أن بعض المعضلات التي تحدث في المؤسسات لا يمكن تصغيرها كما حدث في الأزمة المالية العالمية.

ولقد أغفل اليعربي (٢٠١٨) دور المدير المبدع في التمهيد لمرحلة إعداد الإبداع الإداري للعاملين.

ويتفق الباحث مع اسماعيل (٢٠١٧) الذي أكد على أن مرحلة إعداد الإبداع الإداري تعتبر مرحلة أولية في طريق حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة فضلا عن قيام تلك المرحلة بجمع المعلومات والمصادر المطلوبة من أجل حل المشكلات.

وبالتالي فإن الباحث يرى أن المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى تفعيل مراحل الإبداع الإداري والتركيز على مرحلة إعداد الإبداع الإداري للعاملين حتى يتمكن العاملين في تلك المؤسسات من بذل مزيدا من الجهد والوقت لحل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

٢-مرحلة التركيز في الحلول

أشار اليعربي (٢٠١٨) أن هذه المرحلة تسمى الإختمار أو الحضانة وهي اختيار أنسب الحلول الملائمة في حل المشكلات والمعضلات في المؤسسة.

وأشار عياد (٢٠١٤) أن هذه المرحلة أيضا تسمى بمرحلة التفريغ حيث من خلال هذه المرحلة نتعرف على أنسب الأساليب الإبداعية التي يجب أن تتبع في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

وأشار غواص (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تتصف بمجهودات المدير المبدع في تفعيل سلطاته من أجل إبراز الإبداع الإداري للعاملين في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلة التي تتعرض لها المؤسسة.

وأكد عساف (٢٠١٥) أن هذه المرحلة تركز على كيفية تواصل المدير المبدع مع المعلومات الخاصة بالمشكلة التي تتعرض لها المؤسسة.

ويرى صوالجة (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تتواءم مع توليد الأفكار الإبداعية. غير أن البعري (٢٠١٨) لم يوضح كيفية اختيار الحلول الإبداعية وكيفية انتقاء الأفضل للمؤسسة. كما أن الحارثي (٢٠١٤) لم يحدد تلك الأساليب الإبداعية التي يمكن الإستعانة بها في حل المشكلات في المؤسسة.

كما أن عياد (٢٠١٤) قد أشار إلى أن تلك المرحلة تبرز بمجهودات المدير المبدع إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للمدير المبدع أن يختار من الحلول الإبداعية كما لم يذكر الطرق والمعايير التي يستعين بها في اختيار الحلول المناسبة.

ويتفق الباحث مع غواص (٢٠١٤) الذي أكد على أن تلك المرحلة يمكن من خلالها إبراز أهم الأهداف الإبداعية. كما أن الباحث يرى أن تلك المرحلة يشتمل فيها التركيز على اختيار الحلول الأنسب للمشكلات التي تمر بها المؤسسة.

ويؤكد الباحث أن المؤسسات التعليمية تختلف بشكل كبير من حيث طريقة إعداد الحلول للمشكلات القائمة في المؤسسة حيث أن المؤسسات التعليمية لها هدف محدد ودور كبير

في تعليم النشئ، فهي مؤسسات خدمية وبالتالي فإنه ينبغي التركيز على إيجاد حلول ملائمة وتتوافق مع أهداف ومعايير تلك المؤسسات.

٣. مرحلة الوصول إلى الحل الأمثل

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تسمى مرحلة الإستشراق والإلهام بوجود حلول منطقية لحل المشكلة التي تواجه المؤسسة. وأشار البرجاوي (٢٠١٥) أن العديد من العلماء اتفقوا أن تلك المرحلة تسمى مرحلة الإشراف وتقضي هذه المرحلة بوجود حل إبداعي مناسب للمشكلة التي تتعرض لها المؤسسة.

وأكد السوداني (٢٠١٦) أن الوصول إلى الحل الأمثل يعني أن تكلفة الإبداع لهذا الحل ملائمة تماما لأوضاع المؤسسة المالية، كما أن العوادة (٢٠١٧) قد أشار إلى أن هذه المرحلة تتصف بأنها المرحلة التي برزت فيها الإبداع الإداري للعاملين وتمت في هذه المرحلة اكتشاف الحل الأمثل الذي يتناسب مع معايير المؤسسة.

وأكد الرشيد (٢٠١٨) أن المدير الإبداعي يقوم في هذه المرحلة باستكمال تفاصيل هذا الحل الأمثل وأسلوب تطبيقه والمنافع المحققة من تطبيق هذا الحل والسلبيات التي قد تتعرض لها المؤسسة من وجود هذا الحل، كما يعمل المدير المبدع على تهيئة الحل الأمثل حتى يخرج في أفضل صورة ابداعية.

غير أن البرجاوي (٢٠١٥) قد أكد أن الإبداع الإداري للعاملين هي المسئولة عن تخريج و بروز الحل الأمثل للمؤسسة وللمدير المبدع وليس كما أشار السوداني (٢٠١٦) حيث أن الإبداع

الإداري للعاملين هي وحدها مسئولة عن البحث عن الحلول التي تتوافق مع المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

ويتفق الباحث مع العوادة (٢٠١٧) في أن الإبداع الإداري للعاملين هي التي تبتكر الحلول إلا أن المدير المبدع هو أيضا بحكم مسؤوليته وبحكم موقعه في المؤسسة مسئول عن تخريج الحلول الإبداعية دون القفز على تلك الحلول.

كما يرى الباحث أن المؤسسات التعليمية تعمل جاهده للوصول للحلول المثلي التي تتطابق مع معايير المؤسسات التعليمية وأن المدير المبدع هو شريك في تخريج تلك الحلول الإبداعية جنباً إلى جنب مع العاملين ذوي القدرات الإبداعية.

٤- مرحلة تحقيق الحلول الإبداعية

أشار إسماعيل (٢٠١٧) أن تلك المرحلة يمكن من خلالها التحقق من أن الحلول الإبداعية تتلاءم بشكل كبير مع المشكلات التي نشأت في المؤسسة وأن تلك الحلول الإبداعية يمكن إعادة النظر فيها للتأكد من أنها تتناغم مع المشكلة وتسيطر عليها في أقصر وقت ممكن.

وأكد حميدة (٢٠١٤) أن هذه المرحلة يمكن من خلال اختبار مصداقية الفكرة الإبداعية وأن إدراك العاملين المبدعين في محله.

ويرى خير الله (٢٠١٥) أن في هذه المرحلة يمكن التعرف على الطريقة التي استخدمها العاملين المبدعين في ابتكار تلك الفكرة الإبداعية. كما يمكن التأكد من أن هذا الحل مطابق لمشكلة ما داخل المؤسسة.

غير أن إسماعيل (٢٠١٧) لم يشير إلى الإجراءات المتبعة لإختبار الحلول الإبداعية التي ابتكرها العاملين المبدعين داخل المؤسسة، كما أغفل حميدة (٢٠١٤) أن مرحلة تحقيق الحلول الإبداعية لا يمكنها إدراك أهمية الفكرة الإبداعية إلا بعد تجريب هذه الفكرة واستخدامها فترة طويلة.

ويتفق الباحث مع رأى خير الله (٢٠١٥) في استعراض الحلول الإبداعية حيث أن بعض المؤسسات التعليمية تعتبر أن تلك الحلول الإبداعية جزء من استراتيجيتها وأنه لا يمكن طرح تلك الأفكار الإبداعية على كل الفئات الإدارية داخل المؤسسة.

٥- مرحلة الاستبدال والتغيير

أشار سركيس (٢٠١٨) أن تلك المرحلة يمكنها استبدال وتغيير كل المعوقات التي تعوق تطبيق الحلول الإبداعية واستبعاد السلبيات التي تواجه المؤسسة والمشكلات القائمة واحلال الأفكار الإبداعية محلها.

وأكد عياد (٢٠١٤) أن عملية إحلال الحلول الإبداعية وتغييرها قد تستغرق بعض الوقت حيث أنها تستلزم التعرف على الأهداف المحققة من وراء عملية الاستبدال. كما أشار عساف (٢٠١٥) أن هذه المرحلة يجب فيها أن تتغير المواقف وأن تزيد دوافع العاملين الإيجابييه تجاه تحقيق تلك الحلول الإبداعية في المجتمع.

غير أن تلك الحلول الإبداعية التي أشار إليها سركيس (٢٠١٨) لا يمكن إحلالها بسهولة حيث لا بد أن يسبق هذه المرحلة تمهيدا للسماح للقدرات الإبداعية للعاملين من مساندة تلك

الحلول الإبداعية واستخدام خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم في تفعيل تلك الحلول الإبداعية وتنفيذها بحرفية شديدة.

ويتفق الباحث مع رأى عساف (٢٠١٥) حيث ترى أن الحلول الإبداعية طالما اتفق العاملين المبدعين مع القيادات الإبداعية فإن ذلك يعني وجود اتفاقا ضمينا على تجريب تلك الحلول الإبداعية ومطابقة المعايير والأساليب المستخدمة في تلك الحلول بما لا يخل بأطر المؤسسة التي تعمل من خلالها.

٢,٥ العلاقات بين المتغيرات

هناك العديد من العلاقات بين المتغيرات التي برزت في هذه الدراسة ومن بين هذه العلاقات مايلي:

٢,٥,١ العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي. أشار السوداني (٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى المدارس الحكومية بقطاع محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

حيث أشارت دراسة السوداني (٢٠١٦) أن العلاقة الإيجابية المباشرة ليست فقط لمتغير الإبداع الإداري بل لمتغيرات الإبداع الإداري الفرعية على متغيرات الأداء الوظيفي.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت وجود علاقة إيجابية مباشرة ومن أبرز تلك الدراسات دراسة غواص (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين متغير أسلوب العصف الذهني والأداء الوظيفي، وتحدد الإشارة إلى أن متغير أسلوب العصف الذهني من أبرز متغيرات الأبداع الإداري.

كما أن هناك علاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي للعاملين ومن أبرز تلك الدراسات دراسة هيرماواي (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين قوة العمل الإبداعي والأداء حالة دراسية بنك الشريعة في إندونيسيا، كما أن يوجد دراسة العوادة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة أيضا للإبداع الإداري لتأثير المدارس الثانوية في فلسطين.

وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن الإبداع الإداري للعاملين من أبرز المتغيرات التي يمكن قياسها على الأداء الوظيفي، كما أن الحارثي (٢٠١٤) قد أشارت نتائج دراسته أنه من أبرز التصورات التي يمكن قياسها الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

كما أشارت دراسة الحارثي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداري بمتغيراته الفرعية التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة. كما استخدم البعري (٢٠١٨) في دراسته عن الانماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري نفس المتغيرات الفرعية التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة.

وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تركز بشكل كبير على استخدام نفس المتغيرات التي تخص دراسة اليعربي (٢٠١٨) ومتغيرات دراسة الحارثي (٢٠١٤)، كما أن تلك الدراسات دراسات مشابهة في البيئة العمانية الأمر الذي يسهل التعرف على أثر قياس المتغير المستقل على المتغير التابع. وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة إحصائية إيجابية بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي للعاملين في مدارس

محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

٢,٥,٢ العلاقة الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية

استخدمت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير تابع والإبداع الإداري كمتغير مستقل. حيث أشارت دراسة المازوغي (٢٠١٩) أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في شركة الخدمات العامة بليبيا.

كما أن دراسة نور الدين بورس، (٢٠١٤) أشارت إلى دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي لفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، حيث تم استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

وكذلك فقد أشارت دراسة على (٢٠١٩) التي أكدت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية والتوجهات الثقافية التنظيمية. وكذلك دراسة العوادة (٢٠١٧) التي أشارت إلى تأثير إيجابي مباشر للإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين.

وكذلك دراسة راج باثرانا جاينا (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين.

مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية. وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إحصائية إيجابية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية للعاملين في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

٢,٥,٣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

أشارت دراسة أبو سمرة (٢٠١٢) أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية موجبة على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي. حيث أكدت هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية لها عوامل من بينها الشجاعة والثقة في الآخرين والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة، حيث أن لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

كما أن المزوغي (٢٠١٩) قد أشار إلى أنه يوجد علاقة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسته عن شركة الخدمات العامة فرع طرابلس ليبيا. وبالتالي يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي للعاملين في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

٢,٥,٤ العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي (الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط)

أشارت العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث أكدت دراسة المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات الخدمات العامة في ليبيا.

وأشارت دراسة دراسة أبو القاسم (٢٠١٩) أن هناك علاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم. وكذلك ما أشارت إليه دراسة أحمد فرج الله (٢٠١٦) التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وكذلك ما أكدت عليه دراسة شكوى وكانو (٢٠١٧) من استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط حيث تقوم هذه الدراسة على التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء وقطاع البنوك النيجيري. كما أشارت دراسة زهير وشوربجي (٢٠١٢) على استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في قطاع البترول في ليبيا.

وبناء على ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية قد تم استخدامها بالفعل في العلاقة بين المتغير

المستقل والمتغير التابع، وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي للعاملين في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢,٦ الدراسات السابقة

استعرض الباحث العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بالإبداع الإداري للعاملين على الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، واستخدم الباحث العديد من الدراسات السابقة من مجالات علمية محكمة ودراسات دكتوراه منشورة وغير منشورة ورسائل ماجستير منشورة وغير منشورة للوصول إلى أكبر قدر من النتائج وفهم العلاقات بين المتغيرات.

٦,٢ الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة

الدراسات السابقة والعلاقات بهذه الدراسة حيث تعتبر مراجعة الدراسات السابقة من النقاط المحورية في الدراسات العلمية والتي من خلالها تحديد الثغرات والفجوات العلمية وسوف يستعرض الباحث العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بالإبداع الإداري للعاملين على الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، واستخدم الباحث العديد من الدراسات السابقة من مجالات علمية محكمة ودراسات دكتوراه منشورة وغير منشورة ورسائل ماجستير منشورة وغير منشورة للوصول إلى أكبر قدر من النتائج وفهم العلاقات بين المتغيرات.

٢,٦,١ الدراسات السابقة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي

بجثت دراسة كل من الزوايدة والخصاونة (٢٠٢٢) الى التعرف على أثر الابداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من جهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثين في اعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (٣٠٦) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٧٠٠). ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان مكون من (٤٠) فقرة كأداة لجمع المعلومات من الباحثين. وخلصت نتائج الدراسة الى أن مستوى الابداع الإداري والأداء للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطا، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الابداع الإداري والأداء المدراء. وأن أبعاد الإبداع الإداري تفسر ما مقداره (٧٩,٢٪) من التباين في أداء المدراء. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإبداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية يساهم أساس في تطوير أداء العاملين وذلك من خلال إنشاء قسم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس وعلى كيفية ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

على أن تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، وأيضا اتفقت معها على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، كما أن الدراسات إختلفت في البلد المبحوث على أن الدراسة السابقة بمحافظة العقبة في الأردن والدراسة الحالية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضا تختلف أن الدراسة

الحالية أضافت المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد العينة العشوائية للدراسة في البيئة المبحوثة.

وكما هدفت دراسة المخاريز وآخرون (٢٠٢١) الى الكشف عن درجة ممارسة أداء مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينتها من مديري ومديرات المدرس الحكومية التابعة لمديريات وزارة التربية والتعليم بمحافظة المفرق والبالغ عددهم (١٠٠) مدير ومديرة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها أن مستوى درجة ممارسة أداء مدراء المدارس للإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق كانت متوسطة. وكما أوصت الدراسة بضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال اجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لذلك. على أن تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، وأيضاً أتفقت معها على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، كما أن الدراسات تختلف في البلد المبحوث على أن الدراسة السابقة بمحافظة المفرق في الأردن والدراسة الحالية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضاً تختلف أن الدراسة الحالية أضافت المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد العينة العشوائية للدراسة في البيئة المبحوثة.

بحثت دراسة المطيري (٢٠١٩) الى التعرف على درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤٢) من معلمي المدارس في محافظة الجھراء في دولة الكويت، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وبناء عليه أوصت الدراسة بمراجعة الأسس السليمة في ترشيح مديري المدارس، بحيث لا تعتمد على الاقدمية فقط، بل لابد من النظر الى قدراتهم وامكاناتهم الإبداعية. على أن تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، كما أن الدراسات تختلف في البلد المبحوث على أن الدراسة السابقة بمحافظة الجھراء في دولة الكويت والدراسة الحالية بمحافظة شمال شرقية في سلطنة عمان، وأيضاً اختلفت هذه الدراسة باعتمادها على المنهج التحليلي المسحي الارتباطي مع أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية إضافة المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة.

وكما تطرقت دراسة اليعربي (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العمانية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور

الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. وبلغت عينة الدراسة ٢١٤ من العاملين بمدارس محافظة شمال الشرقية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العمانية. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري وبيئة العمل في المؤسسات العمانية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على الأنماط القيادية بشكل كبير. بينما الدراسة الحالية تسلط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

وكشفت دراسة ماركيس (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية، وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار المؤسسات السورية للإبداع الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية. وبلغت عينة الدراسة ١٢٤ من العاملين بالجامعة الافتراضية السورية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الأداء الإبداعي. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري وبيئة العمل في المؤسسات السورية. وتختلف الدراسة

الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي بشكل واضح وملحوس .

وكشفت دراسة الرشيدى (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم قدرة القيادات التحويلية على استخدام الابداع التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. وبلغت عينة الدراسة ١٤٧ من العاملين بالجامعات السعودية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة القيادات التحويلية على كافة الجامعات السعودية. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري الإبداع التنظيمي ومنغبراته. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وفي دراسة العوادة (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في مدارس فلسطين. واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. وبلغت عينة الدراسة ٢٠١ من العاملين في المدارس الثانوية في فلسطين. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة المدارس الثانوية. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ومتغيراته. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وأيضاً دراسة راج باثرانا جاينا (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الإبداع على الأداء الوظيفي على العاملين بجامعة شنغهاي بالصين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين. وبلغت عينة الدراسة ١٦٥ من العاملين في جامعة شنغهاي بالصين. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة شنغهاي بالصين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة الجامعات الصينية. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والأداء الوظيفي ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك

الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وكذلك في دراسة اسماعيل (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وبلغت عينة الدراسة ١٧٥ من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة الجامعات السودانية. ولقد استفادت هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وكما وضحت دراسة محمدية (٢٠١٦) إلى التعرف على تأثير أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير التمكين الوظيفي في

السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وبلغت عينة الدراسة ١٠٥ من العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة السلوك الإبداعي على كافة المؤسسات الأردنية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للسلوك الإبداعي ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢,٦,٢ الدراسات السابقة للعلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية

هدفت دراسة فلاح عبد الحسن يوسف (٢٠٢٢) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمدرء منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر المدربين والمشرفين في بعض الألعاب الرياضية من الفترة ٢٠٢٢/١/١٥ إلى ٢٠٢٢/٦/١٥ وتم تطبيق الاجراءات في مباني وقاعات المنتديات في محافظة واسط في جمهورية العراق حيث تم تحديد مجتمع البحث بالعاملين (مدرب ، مشرف) في بعض الألعاب الرياضية في منتديات الشباب والرياضة في محافظة واسط في جمهورية العراق والبالغ عددهم (٥١) مدرب موزعين على (١٧) منتدى في عموم المحافظة حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية ل (٣٤) وتم اعداد مقياسين لقياس الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري و استخدام الحقيبة الاحصائية spss في معالجة النتائج حيث

توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات منها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدراء المنتديات في محافظة واسط وأوصى الباحث بالتأكيد على إشراك مدراء منتديات الشباب والرياضة في دورات تطويرية لغرض تطوير الثقافة التنظيمية لديهم.

كما هدفت دراسة بختاوي وجواب (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، حيث استخدم الحصر الشامل لجمع هذا المعلومات وتحليلها من خلال برنامج (smart_pls٣). وقد توصل في الأخير أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري المختلفة في وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ترسيخ ثقافة تشجع الإبداع الإداري في البنوك التجارية محل الدراسة، الاعتناء بالأفراد المبدعين وتشجيعهم لتطوير العمل وابتكار حلول لمواجهة المشكلات.

وتطرقت دراسة طاهها على (٢٠١٦) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية. وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في المؤسسات الهندية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع والابتكار على كافة المؤسسات الهندية. ولقد

استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والثقافة التنظيمية ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن الدراسة تساهم في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢,٦,٣ الدراسات السابقة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

كما هدفت الدراسة كل من شيخ أمال ونزواني سهيلة (٢٠٢١) الى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية الى الداخلية لتلك المنظمة ، أما الأداء التنظيمي فهو نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة على استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصفها المنظمة وفق أهداف طويلة الاجل لغرض البقاء والنمو والتكيف حيث أنهما يمثلان مصطلحان مهمان في مجال إدارة الاعمال وإدارة الموارد البشرية لما لهما من تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمات الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، حيث يتأثر الأداء بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الافراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار. يهدف هذا البحث الى محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي للمؤسسة- مجمع صيدال- موقع أنتاج بولاية المدينة بالجزائر، حيث تم اعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من ٤٢ عامل بالمؤسسة. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير انه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وتمثل هذه العلاقة علاقة تفاعلية.

كما هدفت دراسة العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. وتكمن مشكلة الدراسة في تدهور أخلاقيات العمل في الشركات السعودية حيث أنه لا يوجد قواعد سلوكية تخص العاملين في جامعة الملك سعود بالرياض. وتبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز أهمية وجود لوائح منظمة لأخلاقيات العمل والتعرف على تأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. ولقد أوصت الدراسة بضرورة اتباع المنهج النوعي بجانب المنهج الكمي من أجل التعمق في فهم أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري لأخلاقيات العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في البيئة المبحوثة التي تناولت مدارس محافظة شمال الشرقية واختلاف المتغير المستقل.

تطرقت دراسة أبوبكر المازوغي (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع

طرابلس، وكانت عينة الدراسة ٢١٧ من العاملين في شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن العدالة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما هدفت دراسة أبو القاسم على حسن أبوسوار (٢٠١٩) أن الشركة تعمل في القطاع الصناعي، الذي يتمتع بمنافسة عالية مع حدوث تغيرات كثيرة وسريعة للغاية في البيئة المحيطة، كان لزاما على الشركة الاستجابة لها من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي. لذا حاولت هذه الدراسة معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم. وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها على الأدبيات السابقة. وتبعاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (١٣٠) وتم استرجاع (١١٨) استبيان تمثل (٩٠,٨٪) من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات واختبار صحة الفروض. وتمثلت أهم لفروض في الآتي: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وهنالك

علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، وأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كما اتضح وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة أوتوباش المحدودة للسيارات الخرطوم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية و الاهتمام أكثر بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة التهديدات وتجنبها أو الحد منها والعمل على زيادة رفع مستوى الخدمات بفروع الشركة والتمسك بالثقافة التنظيمية السائدة وتقويتها بالشركة.

كما تطرقت دراسة العيد الله (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية، وتكمن مشكلة الدراسة في أن التمكين الإداري يواجه العديد من التحديات مما ينعكس على الأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في الجامعة الافتراضية السورية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن التمكين الإداري له دور إيجابي على الأداء التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة التمكين الإداري ودوره على الأداء التنظيمي. ولقد استفادت

هذه الدراسة من التعرف على الإطار النظري الأداء التنظيمي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

بالإضافة إلى ذلك دراسة يمنية، بن ططش. (٢٠١٨) إلى التعرف على تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال. وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته إلى تخطيط وتنظيم الوقت مما انعكس سلباً على مستوى أداء العاملين. وتبرز أهمية الدراسة من خلال التأكيد على أهمية إدارة الوقت وخاصة في المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مؤسسة تصنيع الحليب ومؤسسة الضمان الاجتماعي. وكانت عينة الدراسة ٤٠ من العاملين في مؤسسة تصنيع الحليب. ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين في مصنع تصنيع الحليب ومؤسسة الضمان الاجتماعي. وأوصت الدراسة على ضرورة استخدام الكفاءة الذاتية كعامل وسيط للتعرف على أثر إدارة الوقت ورفع مستوى العاملين. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من حيث التعرف على الإطار النظري ونظرية إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة في البيئة المبحوثة حيث أن الدراسة الحالية تتم في مدارس محافظة شمال الشرقية فضلاً عن اختلاف المتغير المستقل.

واعتمدت دراسة كل من بويديّة، نوال. (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مؤسسة رغوّة الجنوب بتقّرت. وتكمن مشكلة الدراسة في أن الوقت المتاح لأداء الأعمال غير كافٍ مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين. وتبرز أهمية الدراسة من خلال العمل على ضبط الوقت اللازم لأداء المهام الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاسيما مؤسسة رغوّة الجنوب بتقّرت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن إدارة الوقت لها علاقة إحصائية مباشرة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة ضبط الوقت في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على متغيرات جديدة للأداء، إلا أنها تختلف عن هذه الدراسة في البيئة المبحوث حيث أن الدراسة الحالية تتم في مدارس محافظة شمال الشرقية فضلاً عن اختلاف المتغير المستقل.

٢,٦,٤ مناقشة ما ذكر في الدراسات السابقة

ونظراً لتشعب المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية في هذا الجانب من الدراسة تم عرض جزء من الدراسات السابقة والتي ارتبطت ببعض الجزئيات مع الدراسة الحالية، وهنا الهدف من هذا العرض وهو محاولة تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة وصولاً إلى الجزئيات التي لم تغطيها الدراسات السابقة والتي يمكن أن تعتبر إضافة لهذا الدراسة، وهنا تم عرض

هذه الدراسات بناء على المحتوى النظري، ومن ثم التعليق على أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والحالية، بالإضافة الى ذلك استبان الاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة الحالية والذي يتضح ند بناء المتغيرات الرئيسية بالنموذج الافتراضي للدراسة الحالية والابعاد أو العوامل التي تمثلها، بالإضافة الى ذلك عند بناء أداة القياس المعتمد بهذه الدراسة.

ومن خلال العرض السابق فأن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في العديد من التحديات التي تواجه الابداع الإداري والأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية في البيئات المبحوثة، وأيضا اتفقت في استخدام أدوات الدراسة وهي أداة الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي لاختيار فرضيات الدراسة.

وبعد الانتهاء من استعراض ما تناولته الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وبالرجوع الى ما سبق سرده من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية نستخلص أن جل الدراسات السابقة قد اعتمدت على عدة مناهج مختلفة الا انه كان للمنهج الوصفي التحليلي النصيب الاوفر في استخدامه كمنهجية علمية في تحقيق أهدافها وبعد استعراض الدراسات السابقة.

فإنه يمكن القول بأن دراسة كل من الزوايدة والخصاونة (٢٠٢٢) تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة حيث أعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، وأيضا اتفقت مع الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، وكما أختلفت دراسة كل من الزوايدة والخصاونة (٢٠٢٢) في البلد المبحوث على أن الدراسة السابقة بمحافضة

العقبة في الأردن والدراسة الحالية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضاً تختلف الدراسة الحالية بإضافة المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة، وكما أن دراسة فلاح عبد الحسين يوسف (٢٠٢٢) تتفق مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة حيث أعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، وأيضاً اتفقت على استخدام الحقة الإحصائية spss في معالجة النتائج، وأختلفت دراسة فلاح عبد الحسين يوسف (٢٠٢٢) في البيئة المبحوثة حيث تمت بمنديات الشباب والثقافة على أن الدراسة الحالية في وزارة التربية والتعليم، وأيضاً أختلفت في البلد المبحوث على أن هذه الدراسة بمحافظة واسط في جمهورية العراق بينما الدراسة الحالية تمت بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية بإضافة المتغير الوسيط وهذه الدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة.

كما أن دراسة كل من المخاريز وآخرون (٢٠٢١) على أن تتفق مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة حيث أعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، وأيضاً تتفق معها على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، وتختلف دراسة كل من المخاريز وآخرون (٢٠٢١) في البلد المبحوثة على أن هذه الدراسة بمحافظة المفرق في الأردن والدراسة الحالية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضاً تختلف في أن الدراسة الحالية أضافت المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة. كما أن دراسة كل من شيخ أمال ونزواني سهيلة (٢٠٢١) تتفق هذه الدراسة مع

الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة حيث اعتمدت على استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات كما اتفقت على المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية، وأيضا اتفقت على استخدام الحقيبة الإحصائية spss في معالجة النتائج.

وأختلفت دراسة كل من شيخ أمال ونزواني سهيلة (٢٠٢١) في البيئة المبحوثة حيث أن الدراسة بمجمع صيدال بولاية المدية أما الدراسة الحالية فتمت في وزارة التربية والتعليم، وتختلف الدراسات كذلك في البلد المبحوث أن الدراسة تمت في ولاية المدية في الجزائر بينما الدراسة الحالية تمت بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضا اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بإضافة المتغير الوسيط فالدراسة السابقة لا يوجد متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة.

وكما أن دراسة المطيري (٢٠١٩) تتفق مع الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على البيئة المبحوثة وزارة التربية والتعليم، وأختلفت دراسة المطيري (٢٠١٩) في البلد المبحوث حيث تمت هذه الدراسة بمحافظة الجاهز في دولة الكويت والدراسة الحالية تمت بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضا اختلفت هذه الدراسة باعتمادها على المنهج التحليلي المسحي الارتباطي مع أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا اختلفت الدراسة الحالية بإضافة المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة. كما أن دراسة بختاوي، وجواب (٢٠١٩) تتفق مع الدراسة الحالية حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأستخدمت التحليل من خلال

برنامج smart_pls³ لتحقيق أهداف الدراسة. أختلفت دراسة بختاوي، وجواب (٢٠١٩) في البيئة المبحوثة حيث أن هذه الدراسة تمت في وكالات البنوك التجارية الناشطة بينما الدراسة الحالية تمت في وزارة التربية والتعليم، وتختلف الدراسات في البلد المبحوث حيث أجريت هذه الدراسة بولاية أدرار في الجزائر والدراسة الحالية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وأيضاً اختلفت هذه الدراسة باعتمادها على استخدام الحصر الشامل مع أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت العينة العشوائية، وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية بإضافة المتغير الوسيط والدراسة السابقة لا يوجد بها متغير وسيط، وكذلك تختلف مع عدد عينة الدراسة في البيئة المبحوثة.

أشارت دراسة المازوغي (٢٠١٩) إلى استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث تناولت الدراسة التعرف على أثر قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، وبالرغم من وجود تشابه في المتغيرات إلا أن المتغير المستقل يختلف عن هذه الدراسة، كما أن البيئة المبحوثة مختلفة بشكل كامل عن تناول تلك الدراسة، أما دراسة أبو القاسم (٢٠١٩) فقد استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط إلا أن هناك اختلاف في تناول هذه الدراسة للمتغير المستقل، حيث استخدمت الدراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، أما دراسة على (٢٠١٩) فقد أشارت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجهات الثقافية التنظيمية، وبالرغم من أن الدراسة قد أشارت إلى استخدام الثقافة التنظيمية إلى استخدام المتغير كمتغير تابع، كما أن البيئة المبحوثة تعتبر بيئة مغايرة

تماما عن البيئة المبحوثة بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. والدراسة اعتمدت على عدد من الدراسات التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط مثل دراسة المازوغي (٢٠١٩) وغيرها من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

أما التعليق على الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات الأداء التنظيمي فقد برزت من خلال ما أشارت إليه دراسة الغطاس (٢٠١٩) في التعرف على العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض، وبالرغم من توافق المتغير التابع إلا أن البيئة المبحوثة والمتغير المستقل مختلف عن هذه الدراسة، دراسة اليعربي (٢٠١٨) تعتبر دراسة عن البيئة المبحوثة في سلطنة عمان وتعتبر أقرب دراسة إلا أن دراسة اليعربي (٢٠١٨) تعتبر أشارت إلى علاقة الأنماط الإدارية بالإبداع الإداري وهو ما يعتبر مختلف عن متغيرات الدراسة الحالية، كما أن دراسة اليعربي (٢٠١٨) قد أشارت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلا أن الدراسة الحالية سوف تستخدم نفس المنهج للتعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء ولكن باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وبالرغم من أن الدراسات السابقة قد أشارت إلى استخدام متغير الإبداع الإداري إلا أن دراسة اليعربي (٢٠١٨) قد كان لها الكثير من التأثير في فهم طبيعة المتغيرات الفرعية بشكل ملحوظ، إلا أن الدراستين لم يستخدموا نفس المتغيرات الأخرى التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية وخاصة الثقافة التنظيمية والأداء، وكذلك ما أشارت إليه دراسة سركيس (٢٠١٨) حيث أكدت على أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية

السورية، وبالرغم من أن متغيرات الدراسة مختلفة إلا أنها تتفق في استخدام متغير الإداء كمتغير تابع، إلا أن بيئة الدراسة تعتبر بيئة مغايرة للبيئة الموجودة في هذه الدراسة.

وأشارت دراسة الرشيدى (٢٠١٨) أن هناك أثر للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، وتعتبر هذه الدراسة أيضا من بيئة مبحوثة مغايرة حيث تناولت الدراسة الحالية مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وكذلك فإن دراسة العبد الله (٢٠١٨) قد أشارت إلى أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية، وبالرغم من اختلاف البيئة المبحوثة عن البيئة المبحوثة التي تناولها الدراسة واختلاف المتغير المستقل أيضا، وبالرغم من استفادة الدراسة من التحليل الإحصائي في دراسة بمنية (٢٠١٨) إلا أن الدراسة قد أشارت إلى استخدام نفس المتغير التابع مع اختلاف بقية المتغيرات عن الدراسة الحالية حيث استخدمت الدراسة تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال، كما تتناول متغير الإبداع الإداري وهو مغاير للمتغير الذي تناولته الدراسة القيادة التحويلية. ولقد أشارت دراسة العوادة (٢٠١٧) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة لتأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وبالرغم من أن هذه الدراسة تجري في بيئة مشابحة إلا أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على تأثير الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن دراسة راج باثرانا (٢٠١٧) قد سلطت الضوء بشكل كبير على تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنگهاي

بالصين، إلا أن هذه الدراسة تناولت مشكلة الإبداع الإداري في المجال الجامعي وهو ما يعتبر مغاير للدراسة الحالية التي تناولت مشكلة الإبداع الإداري ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لتحسين الأداء في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

كما أن دراسة اسماعيل (٢٠١٧) قد أشارت إلى تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتعتبر هذه الدراسة مغايرة للبيئة المبحوثة إلا أنها استخدمت الإبداع الإداري كمتغير تابع وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية التي تستخدم الإبداع الإداري كمتغير مستقل. كما أن العديد من الدراسات لم تتناول البيئة المبحوثة بشكل ملحوظ، كما أن دراسة بويديعة (٢٠١٧) قد استخدمت متغيرات إدارة الوقت لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مؤسسة رغوة الجنوب بتقريت، وهو ما يعد أيضا توافق في استخدام المتغير التابع مع اختلاف استخدام بقية متغيرات الدراسة. وبعد استعراض كافة الدراسات السابقة التي تخص متغير الأداء كمتغير تابع قد تبين للدراسة أن هناك العديد من الدراسات السابقة قد تناولت الأداء كمتغير تابع، ومن تلك الدراسات من تناولت في بيئة مقاربه أو مغايره للبيئة المبحوثة، ولقد استفادت الدراسة الحالية من كافة الدراسات من كافة الجوانب المنهجية والإطار النظري والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي. ومن جانب آخر فقد استعرضت الدراسة السابقة الدراسات التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية، وكذلك فإن دراسة محمدية (٢٠١٦) قد أشارت إلى العلاقة بين أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وبالرغم من أن الدراسة قد استخدمت السلوك الإبداعي إلا أن

الدراسة الحالية تستخدم الإبداع الإداري كمتغير مستقل بعكس هذه الدراسة التي تعتبر أيضا من بيئة مبحوثة مغايرة للبيئة العمانية، كما أنها استخدمت قطاع السياحة الذي يختلف عن مدارس محافظة شمال الشرقية بشكل جذري.

وأشارت دراسة طاها (٢٠١٦) أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية، وبالرغم من أن الدراسة استخدمت الثقافة التنظيمية إلا أن متغير الثقافة التنظيمية يختلف وضعه عن الدراسة الحالية حيث أن الدراسة الحالية قد ركزت على استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وليس كمتغير مستقل، كما أن الدراسة استخدمت الإبداع كمتغير تابع وهو ما يختلف أيضا عن الدراسة الحالية التي تستخدم الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وكذلك فإن البيئة المبحوثة في الهند تختلف عن البيئة المبحوثة في سلطنة عمان وخاصة في مدارس محافظة شمال الشرقية.

كما اختلفت الدراسة الحالية على جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وحجم عينة الدراسة بالإضافة الى أسلوب البحث العلمي الذي تم استخدامه بهذه الدراسة لاختيار نموذج الدراسة فهو أسلوب انفردت به الدراسة عن الدراسات السابقة، كما أن الدراسة الحالية استحدثت عاملا وسيطا (Mediator) وهو (الثقافة التنظيمية) في النموذج الافتراضي مع متغيرات الدراسة (الإبداع الإداري والأداء التنظيمي) وهذا ما لم تستخدمه الدراسات السابقة وخلاصة القول أن الباحث استفاد من هذه الدراسات في بناء الاطار النظري لهذه الدراسة كما ساهمت وساعدت في بناء النموذج الافتراضي بالإضافة الى أداة جمع البيانات (الاستبانة)، ومن

هنا نستطيع أن نقول بأن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في نموذجها وأسلوب اختبار علاقاتها.

٢,٧ نموذج الدراسة



٢,٨ نظرية الدراسة

أولاً: نظرية الأداء التنظيمي

نشأت هذه النظرية من خلال اسهامات ماكس ويبر منذ عام ١٩٥٢. ولقد أشار ماكس ويبر أن الأداء التنظيمي يقوم على فكرة قدرة التعرف على قدرات وامكانيات العاملين داخل المنظمة، ولقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الإنتقادات ومن بين أبرز تلك

الانتقادات أن المنظمة هي المسؤولة عن تعيين هؤلاء العاملين، وبالتالي لا يمكن أن تعترض المنظمة بعد ذلك على أداء هؤلاء العاملين. وتهدف هذه النظرية إلى أنه يمكن قياس أداء العاملين تنظيميا من خلال مدى تحقيقهم الأهداف التنظيمية المختلفة.

وقتان هذه النظرية أنه يمكن استخدام العديد من المؤشرات لقياس الأداء التنظيمي في المنظمات. وتصدر الإشارة إلى أن الأداء التنظيمي يمكن قياسه من العديد من المعايير من أبرز تلك المعايير كفاءة تنفيذ الأعمال بحيث أن تلك الأعمال تم تنفيذها بكفاءة وفاعلية. كما أنه يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال كفاءة تخطيط الأعمال، فالأعمال التي تم التخطيط لها جيدا تعتبر في عداد الأعمال الجيدة والمقبولة.

ومن خلال الأداء التنظيمي يمكن استخدام الابتكار كوسيلة يمكن من خلال قياس الأداء التنظيمي للعاملين. كما أن الجهد المبذول يعتبر من أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الأداء التنظيمي للعاملين. ويعاب على تلك النظرية أنها تراعي مصالح أصحاب الأعمال على حساب العاملين، فالعاملين قد يتعرضوا إلى العديد من المشاكل التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المطلوب (العجلة، ٢٠٠٩).

ولقد قام فيبر بتوضيح الفرق بين مواصفات المدير الذي يمكنه أن يحقق تغييرا شاملا في الأداء التنظيمي، فالعديد من المنظمات الحكومية تمنح صلاحيات واسعة للمدير دون منح صلاحيات للعاملين إلا أن تلك المنظمات تتصف بنمطية طرق العمل وتقديس النظم والقوانين واللوائح الداخلية المعمول بها على حساب منح صلاحيات للعاملين الأمر الذي ينعكس سلبا

على الأداء التنظيمي أما المنظمات التي اتبعت اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية وجعل كل موظف مسئول في عمله وترك مساحه كبيره له والتحرر من سلطة وقيود المدير المباشر فإن هذه المنظمات قد حققت أداء أفضل في أقصر فترة زمنية ممكنه وأصبح العاملين في تلك المؤسسات لديهم مسئوليات ويتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات المصيرية بعكس نظيرتها في المنظمات الحكومية التقليدية الاخرى.

وانتقد العديد من علماء الإدارة ما ذهب إليه فيبر من ادخال بعض التطورات على نظرية الأداء التنظيمي، فإهماله للمركزية في إتخاذ القرار يعني أنه لا يكتثر باللوائح والنظم والقوانين المعمول بها داخل المنظمات الحكومية التقليدية. كما وجهت للنظرية انتقادات أخرى بأن منح الموظف صلاحيات واسعة لا يمكن معها تجنب شبهة استغلال المنصب الوظيفي أو التربح منه قدر الإمكان (الساعدي، ٢٠١٣).

ثانيا: نظرية الإبداع (Creativity Theory)

توجد العديد من النظريات حول الإبداع الإداري ومن أبرزها النظريات نظرية الإبداع تعد هذي النظرية إحدى النظريات المهمة في تحقيق الأداء المتميز، نتيجة الجهد الذي يبذله الموظف وما يتوقع أن يحصل عليه من حافز يحقق له طموحاته، وكافئ الجهد الذي بذله، وتمثل أحد النظريات التي عالجت موضوع الإبداع الإداري لمنظمات (Ngoc & Hoang, ٢٠١٩).

ولقد أكدت دراسة الرشيدى (٢٠١٦) والتي تعد من أفضل النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع الإداري والعوامل التي تؤثر فيه، وفسرت الإبداع الإداري

على أنه تغير حاصل في المؤسسات وبرامجها تتمثل في إضافة جديدة إبداعية لم تكن موجودة في السابق، كذلك تزويد الموظفين بالمهارات الجديدة والقدرات الجيدة، وبذلك يتحقق ذلك من خلال تزويد الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية ببعض المهارات والإمكانات والسمات التي يحتاجونها بشكل مستمر ومتجدد، وحددت النظرية المراحل المتعددة للإبداع الإداري والمتمثلة في: (مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد ومرحلة التطبيق).

٢.١٠ خلاصة الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري لأثر الأبداع الإداري على الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. واحتوى الفصل الثاني على العلاقات بين المتغيرات والنقد الأدبي ونموذج الدراسة. وكذلك فإن الفصل الثاني احتوى على تحليل للدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة والتعليق على تلك الدراسات السابقة وخلاصة الفصل الثاني.

وكذلك فإن الفصل الثاني احتوى على ربط بين نظرية الدراسة وبين المتغير التابع وشرح

فرضيات الدراسة مزودا بالدراسات المؤيدة لفرضيات الدراسة سواء المباشرة أو غير المباشرة.