

تكامل وظائف الإدارة وأثره على تحقيق الإبداع الإداري

عمر حمد عبدالعاطي محمد

أستاذ الإدارة المساعد بجامعة إفريقيا العالمية

المستخلص

يتناول البحث موضوع تكامل وظائف الإدارة وأثره على تحقيق الإبداع الإداري. تنبع أهميته من أنه يبين أثر علاقة الأداء التكاملي لوظائف الإدارة على تحقيق الإبداع الإداري الذي يعتبر من مطلوبات تحقيق أهداف المنظمات، كما يوفر مرجعاً يعين الدارسين والباحثين على إجراء البحوث في مجال علاقة الإدارة بالإبداع الإداري. من ناحية أخرى فإن النتائج والتوصيات التي خلص إليها البحث تفيد المخططين وصانعي القرار في وضع الخطط والسياسات التي تعمل على ترقية كفاءة العملية الإدارية مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري. كما أنه يهدف إلى إبراز أثر تكامل وظائف الإدارة على تحقيق الإبداع الإداري، وتبيان دوره في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. طبق المنهج الوصفي التحليلي. من النتائج التي توصل إليها البحث: يتحقق الإبداع الإداري إذا أدت وظائف الإدارة بشكل تكاملي، كما أن كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع. تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تحقيق أعلى درجات التنسيق والتكامل بين وظائف الإدارة لضمان تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك ضرورة انتهاج سياسة الإدارة بالتحوال لتنمية مهارات المديرين وإبتكار حلول ناجعة لمعوقات العمل.

Abstract

The research deals with the topic of integration of managerial functions and its impact on achieving managerial innovation. The importance of the research stems from the fact that it shows the impact of the relationship of the integrated performance of managerial functions on achieving managerial innovation, which is considered as an important factor to achieve the goals of the

organizations. It provides a reference that helps researchers to conduct researches in the field of management's relationship with managerial innovation. Findings and recommendations help planners and decision-makers in developing plans and policies to upgrade the efficiency of the managerial process, which leads to achieving managerial innovation. The research aims to highlight the impact of integration of management functions on achieving managerial innovation, and to clarify its role in improving performance. the descriptive analytical method was applied. Several findings were presented some of which are: managerial innovation is achieved if the managerial functions are performed in an integral way. The efficiency of the managerial process leads to continuous improvement and exploration of the required aspects for developing innovation skills. The research recommends that: the necessity of achieving the highest levels of coordination and integration between managerial functions to ensure the achievement of managerial innovation. To pursue the policy of management by roaming to develop managers 'skills and devise effective solutions to work obstacles.

المحور الأول: أساسيات البحث والدراسات السابقة

أولاً: أساسيات البحث

مقدمة:

تؤدي وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة الدور الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسات والأجهزة الحكومية، فالإدارة تمثل ذروة أداء العقل البشري لأنها هي التي تعمل على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ولا يتصور غياب هذه الوظائف في أى مؤسسة كبر حجمها أو صغر، كان هدفها تحقيق أرباح أو تقديم خدمة مجاناً. لتحقيق الأهداف يجب ألا تؤدي هذه الوظائف منعزلة عن بعضها البعض، ولكن لابد أن تتكامل أدوارها فزيادة كفاءة أداء

كل وظيفة تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة أداء الوظائف الأخرى، وبالتالي تدفع بإتجاه تحقيق الإبداع الإداري الذي عن طريقة يتم تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة.

مشكلة البحث:

في الكثير من المنظمات والأجهزة الحكومية تمارس وظائف الإدارة بأساليب تكتنفها العديد من أوجه القصور والجهل بالدور التكاملي للعملية الإدارية مما ينتج عنه ضعف الأداء الإداري وانعدام روح الإبداع و الابتكار الأمر الذي يؤدي إلى فشل هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها.

عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يؤثر تكامل وظائف الإدارة على تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما أثر تكامل وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) على تحقيق الإبداع الإداري؟
2. ما دور التخطيط الجيد في تحقيق الإبداع الإداري ؟
3. كيف يسهم التنظيم الجيد في ترقية الإبداع الإداري ؟
4. كيف تؤدي العلاقة بين وظيفتي التوجيه و الرقابة إلى تحقيق الإبداع الإداري؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: يمثل البحث بادرة تبين علاقة الأداء التكاملي لوظائف الإدارة وأثره على تحقيق الإبداع الإداري، كما يوفر مادة علمية للدارسين والباحثين في مجال الإدارة تعينهم على إجراء المزيد من البحوث والدراسات.

الأهمية العملية: توصل البحث إلى نتائج وتوصيات تعين المخططين وواضعي السياسات على تحقيق تكامل وظائف الإدارة في الواقع العملي وتحسن من كفاءتها مما يعزز من فرص تحقيق أعلى درجات الإبداع الإداري من أجل تحقيق الأهداف.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أثر تكامل وظائف الإدارة على تحقيق الإبداع الإداري.
2. تبيان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
3. التعرف على الأسباب التي تعيق تحقيق تكامل وظائف الإدارة في الواقع العملي واقتراح حلول لمعالجتها

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تكامل وظائف الإدارة وتحقيق الإبداع الإداري، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. تبادل وتكامل وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة يحقق الإبداع الإداري.
2. التخطيط الجيد يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري عن طريق زيادة كفاءة وظائف التنظيم، التوجيه، والرقابة.
3. التنظيم الإداري الجيد يسهم في تحقيق الإبداع الإداري.
4. توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين وظيفتي التوجيه والرقابة تؤدي إلى ترقية الإبداع الإداري.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: 2019م

الحدود المكانية: شركة بشائر لخدمات الطاقة المحدودة، الخرطوم – السودان

الحدود البشرية: العاملون بشركة بشائر لخدمات الطاقة المحدودة، الخرطوم

منهج البحث:

يتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي

مصادر جمع البيانات:

مصادر أولية: يتم جمع البيانات منها عن طريق الإستبانة

مصادر ثانوية: الكتب، البحوث، الإنترنت

هيكل البحث:

يتكون هيكل البحث من ثلاثة محاور وخاتمة. يستعرض المحور الأول أساسيات البحث والدراسات السابقة. خصص المحور الثاني للإطار النظري ويشتمل على موضوعين، يتناول الموضوع الأول وظائف الإدارة بينما يوضح الموضوع الثاني الإبداع الإداري. تضمن المحور الثالث إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. تضمن هيكل البحث الخاتمة التي اشتملت على النتائج والتوصيات، ثم قائمة المراجع.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

مجدي سعيد محمد أحمد، أثر عمليتي التخطيط والرقابة في تطوير المنشآت، بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2009م

هدفت الدراسة إلى وصف عملية التخطيط والرقابة الإدارية ببيئة الموانئ البحرية، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على كفاءة عمليتي التخطيط والرقابة. وتلخصت مشكلة الدراسة في عدم كفاءة وظيفتي التخطيط والرقابة في كثير من منظمات الأعمال الأمر الذي يحول دون تطويرها ويجد من جهود تحسين الأداء ومن ثم إضعاف قدراتها التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

من نتائج الدراسة عدم الإلتزام بالزمن المحدد لأداء الأعمال مما يؤثر سلباً على عمليتي التخطيط والرقابة. أوصت الدراسة بضرورة التدريب المستمر للمديرين خاصة في مجال الإدارة.

الدراسة الثانية:

نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، 2011م

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم عليها الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين أداء العاملين ويضمن بقاء المنظمة وإستمرارها. صيغت المشكلة في السؤال التالي:

"هل هناك أثر للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟"

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى، وأن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود. من التوصيات: زيادة الإهتمام بالمكافآت المعنوية والمادية، ومنحها للموظفين المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات. التأكيد على أهمية تطوير الموارد البشرية كأحد الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك لتحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها

الدراسة الثالثة:

أحمد فضل أحمد محمد، الإبداع الإداري ودوره في إدارة الوقت - دراسة حالة شركة جيااد للشاحنات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2013م

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحقيق إدارة فعالة للوقت؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بالوقت.

من نتائج الدراسة: يساعد الإبداع الإداري الإدارة على القيام بالأعمال بكفاءة. أوصت الدراسة بتحفيز العاملين لتحقيق أكبر فائدة من الوقت واستغلاله في العملية الإنتاجية.

الدراسة الرابعة:

أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير منشورة، 2014م.

تلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل هنالك علاقة بين درجة ممارسة

عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري؟

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة

عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري. ولم تتضمن الدراسة توصيات.

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

حسب علم الباحث لا توجد دراسات سابقة تربط بين كل وظائف الإدارة والإبداع الإداري،،

وهذا ما يميز هذا البحث عن الدراسات المذكورة. أقرب الدراسات لهذا البحث هي الدراسة الأولى

حيث تناولت وظيفتي التخطيط والرقابة وأثرهما على تطوير المنشآت.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: وظائف الإدارة

قبل تناول وظائف الإدارة يقتضي الأمر التعرض باختصار لتعريف مفهوم الإدارة نفسها. لا

يوجد تعريف واحد لمفهوم الإدارة وإنما هنالك عدة تعاريف ذكرت من قبل علماء الإدارة، واتساقاً

مع أهداف هذا البحث يتفق الباحث مع التعريف التالي للإدارة:

هي فن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية والتكيف مع البيئة المحيطة

الفاعلة (كتانة، 2007، 21).

1. وظيفة التخطيط:

أ. تعريف التخطيط: لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط، بل تعدد التعاريف منها: (كتانة، 2007، 82)

- التخطيط هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

- يعرف بأنه المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط والتي تبدأ بالتفكير في الهدف وكيفية تحقيقه والموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعيق تحقيقه.

ب. مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بالمراحل التالية: (كتانة، 2007، 85)

- مرحلة إعداد الخطة: تبدأ هذه المرحلة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بما يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل.

- مرحلة تنفيذ الخطة: بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة تقوم الجهات المعنية بتنفيذ الخطة. لا بد للإشارة بضرورة وجود تناسق كامل بين الأهداف الفرعية والكلية أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف.

- مرحلة متابعة وتقييم الخطة: هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطة المستقبلية. من خلال التغذية الراجعة يمكن تصحيح الإنحرافات في تنفيذ الخطة وإبداء أية ملاحظات عن مخرجاتها.

ج. خصائص التخطيط الجيد: (كتانة، 2007، 90)

- أسلوب متكامل ببعده الزمني والمكاني وبمحتواه وإجراءاته.

- أسلوب بيئي أي أنه يأخذ في الاعتبار البعد البيئي عند تحديد الأهداف ورسم السياسات.

- أسلوب واقعي قابل للتنفيذ.
- التخطيط الجيد يتكون من مراحل تتضمن خطوات وأنشطة متتابعة ومتراصة.
- يشتمل التخطيط الجيد على جميع المشاكل بجوانبها المختلفة ويتعامل معها بنفس الأهمية.
- د. عقبات التخطيط:
 - تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات من أهمها: (كتانة، 2007، 91)
 - غموض الأهداف.
 - مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة، غير أن الكثير من المديرين يقامون التغيير خوفاً من المستقبل.
 - القيود: هنالك قيود تحد من فاعلية التخطيط هي: (كتانة، 2007، 91)
 - شح الموارد المالية.
 - القيود الحكومية.
 - ندرة الكفاءات الإدارية.

2. وظيفة التنظيم:

- أ. تعريف التنظيم: يعرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال. (زويلف وآخرون، 1996، 155)
- ب. أهمية التنظيم: يمكن توضيح أهمية التنظيم كما يلي: (مخامرة وآخرون، 1998، 132)
 - تمكن الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية غير موضوعية.
 - يمكن التنظيم من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين بالمنشأة مما يساعد كل فرد على إدراك موقعه الإداري و ماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.

- تعمل وظيفة التنظيم على تنمية العاملين عن طريق تدريبهم وتطوير قدراتهم لتمكينهم من إتخاذ قرارات أفضل.

ج. مزايا التنظيم الإداري: يتسم التنظيم الإداري بالمزايا التالية: (www.mawdoo.com) تاريخ

الدخول 12 مايو 2019، الساعة 10 صباحاً)

- يقلل من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية.
- يستثمر الطاقات البشرية، ويستغلها في تشغيل الموارد المادية على أكمل وجه.
- يحقق الأهداف في الأوقات المحددة لها.
- يخفض معدّل التكاليف، ويختصر الوقت والجهد.
- يُساعد على اتخاذ القرارات السليمة، ويخفض احتماليات الفشل .

د. فوائد التنظيم: يحقق التنظيم الفوائد التالية: (مخامرة وآخرون، 1998، 107)

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الإختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

هـ. خصائص التنظيم الفعال:

يتميز التنظيم الفعال بالخصائص التالية: (www.hrdiscussion.com) تاريخ الدخول 12 أغسطس

2019، الساعة 10 صباحاً)

- الإستفادة من التخصص، بمعنى تقسيم العمل على أقسام متخصصة برئاسة مدراء متخصصين.
- الرقابة التلقائية: التنظيم الجيد يأخذ في الاعتبار عملية الرقابة.

- التنسيق بين أعمال المشروع: التنظيم الجيد يعمل على وضع خارطة تنظيمية معينة بحيث أن جميع الأقسام تعمل بأعلى درجات الفاعلية
- تخفيض النفقات: التنظيم الفعال يمكن من تقدير التكاليف المختلفة ويقسم المشروع بطريقة بحيث تصبح العوائد أكبر من النفقات.
- التعاون بين العاملين في المشروع: في ظل التنظيم الفعال يمكن اختيار الموظفين بشكل رشيد لتحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، بحيث يوفق بين مؤهلات الموظفين ورغباتهم من جهة والسلطات والصلاحيات التي تمنح لهم من جهة أخرى.

3. وظيفة التوجيه:

أ. تعريف التوجيه:

- يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. (العلاق، 2009، 89)
- المقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وبذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومترابط. (العلاق، 2009، 89)
- التوجيه يعبر عن الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافه. (مصطفى، 2007، 175)

من هنا فان وظيفة التوجيه في المؤسسة تعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم فأى مسؤول في المؤسسة لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري

ب. مبادئ التوجيه: تقوم وظيفة التوجيه على المبادئ التالية:

تاريخ الدخول 14 مايو 2019، الساعة 9 صباحاً) www.altalib aljami.blogspot.com

- مبدأ تجانس الأهداف: يرتبط هذا المبدأ بالتوجيه عن طريق سياسات العمل الإداري والتنظيمي والمهني بالمؤسسة ولكن ينبغي أن يكون هناك نوع من التجانس بين الأهداف الفردية والجماعية والهدف العام للمؤسسة. يؤكد هذا المبدأ أهمية التعاون بين جميع المستويات الإدارية، ولاسيما أن داخل المنظمة أو المؤسسة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث إهتماماتها وأهدافها، لذا يجب أن تقوم عملية التوجيه بمحاولة توظيف هذه الاهتمامات الفردية نحو تحقيق أهداف المنظمة وحدوث تجانس بينها وبين أهداف الأفراد أو الجماعات المهنية

- مبدأ وحدة الأمر: يعتبر هذا المبدأ أحد الوظائف الأساسية خاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال ومن ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية أو قد يحدث بينها نوع من التعارض، لذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به إدارة المؤسسة

ج. فوائد التوجيه:

تحقق وظيفة التوجيه الفوائد التالية:

تاريخ الدخول 14 مايو 2019، الساعة 9 صباحاً) www.altalib- aljami3i.blogspot.com

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم و الشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب من الجودة.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف.
- يشتمل التوجيه على التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء، فهو بذلك يدرهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

4. وظيفة الرقابة:

- أ. تعريف الرقابة: الرقابة هي عملية توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط (مصطفى، 2007، 149)
- ب. أهمية الرقابة: تقوم وظيفة الرقابة بدور مهم يتمثل في التالي: (مصطفى، 2007، 150)
 - تحفيز العاملين.
 - تأمين صحة وسلامة العمليات والإجراءات من خلال وضع معايير وقياس الأداء.
 - تؤدي الرقابة إلى كشف الانحرافات عن المخطط له وتحليلها والبحث عن أسبابها ووضع الحلول لإزالتها.
- ج. مراحل الرقابة: تتضمن عملية ممارسة الرقابة عدة مراحل متتابعة، وهذا التابع يؤكد ترابط الوظائف الإدارية وتشابكها، وهذه المراحل هي: (مصطفى، 2007، 150)
 - تحديد الأهداف الأساسية المراد تحقيقها.

- تحديد الخطط والسياسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. تحتوي الخطط على معايير قياس الأداء.
- تحديد وسائل الرقابة.
- مقارنة الإنجازات الفعلية للعاملين بالمعايير المحددة.
- بيان الانحرافات الإيجابية والسلبية.
- تصحيح الانحرافات السلبية من خلال إعادة النظر في الخطط والمعايير.
- متابعة تطبيق الخطط المصححة.
- د. أهداف الرقابة: تهدف الرقابة إلى ما يلي: (مصطفى، 2007، 150)
- تصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل.
- الارتفاع بمستوى الأداء في مختلف مجالات العمل.
- تعتبر وسيلة لتقييم العاملين من حيث الترقية، والتحفيز، والنقل وغيرها.
- هـ. أنواع الرقابة: توجد عدة تصنيفات للرقابة تتمثل في التالي:
- الرقابة حسب الهدف وتنقسم إلى:
- رقابة وقائية: وتسمى إيجابية لأنها تؤدي إلى إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
- رقابة علاجية: حيث يتم الإنتظار لحين وقوع الخطأ ثم تبدأ معالجته.
- الرقابة حسب الزمن وتتضمن:
- الرقابة المؤقتة: تكون هذه الرقابة لمدة محددة، وتهدف إلى معرفة مدى التزام المرؤوسين بالخطط والسياسات المحددة.
- الرقابة الدورية: يتم ممارستها في أوقات منتظمة، ومن أمثلتها كتابة تقارير تقييم أداء العاملين في نهاية العام.
- الرقابة المستمرة: تكون مستمرة طوال ساعات العمل كالرقابة على عمليات ضبط المخزون.

- الرقابة حسب طبيعتها وتشتمل على:

الرقابة المباشرة: وتتم عن طريق ملاحظة العاملين أثناء عملهم.

الرقابة غير المباشرة: وتتم عن طريق التقارير الرقابية التي ترفع للرؤساء.

ثانياً: الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للنمو الاقتصادي والاجتماعي ولتحسين وتطوير القدرات

الإدارية، كما يعتبر العامل الأساسي لتحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات.

1. تعريف الإبداع:

أ. تعريفه لغةً: جاءت كلمة الإبداع في لسان العرب: من بدع وبدع الشيء أو إبتداعه تعني أنشأه

وبدأه. " (إبن منظور، 1990، 6)، وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال

سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم (أنيس وآخرون، 1972، 43)

ب. تعريفه في الاصطلاح:

- عرفه جيرارد بأنه فن يطبق على أى محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع، وعلى

المحصلة المادية لهذه المحاولة (جلبي، 2007، 23)

- يعرف الإبداع أيضاً بأنه عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية

تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المؤسسة، وهو جزء مهم من إستراتيجيات الأعمال والممارسات

اليومية. (الفاعوري، 2005، 55)

- عرفه جليفرورد بأنه: سمات استعدادية تضم الطلاقة والتفكير المرنة والأصالة والحساسية

للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل (جروان، 2002، 22)

- عرفه عبد الرحمن أحمد الهيجان بأنه: (الهيجان، 1999، 24)

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل

متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية

للمشكلات، وهذا القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب إمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات.

2. أهمية الإبداع الإداري:

أ. تتلخص أهمية الإبداع الإداري في الآتي: (www.manhal.net) تاريخ الدخول 15 أغسطس 2019م، الساعة 8 مساءً)

ب. حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل. يمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

ت. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

ث. يساعد الإبداع على إكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.

ج. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.

ح. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على إبتعاثهم وسلوكهم ويسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.

خ. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

د. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتحديد في منظماتهم.

ذ. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .

ر. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل, وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة

3. مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

يستلزم تحقيق الإبداع الإداري توفر المبادئ الآتية: (www.manhal.net) تاريخ الدخول 15

أغسطس 2019م، الساعة 8 مساءً)

أ. إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها، فالإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة لبيدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.

ب. الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً ورجحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضاههم.

ت. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

ث. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

ج. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

ح. التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد بإستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

خ. يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.

د. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

ذ. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

ر. من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

4. دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى: (خير الله، 2015، 15)

أ. ذاتية داخلية، وتشمل:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

ب. بيئية خارجية، وتتضمن:

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.

ج. مادية ومعنوية.

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- أ. خاصة بالعمل الإبداعي.

دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابـلن: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الإستمرار.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة بشائر لخدمات الطاقة المحدودة بمختلف مسمياتهم الوظيفية وقد تم اختيار عينة قصدية منهم لتحقيق أهداف الدراسة بلغت 30 فرداً.

أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. اشتملت الإستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة، والموقع الوظيفي في الهيكل التنظيمي. كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (17) سؤال، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا اجاباتهم عن ماتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأشكال البيانية.
 2. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
 3. الوسط الحسابي.
 4. اختبار ألفا كرونباخ.
 5. اختبار (T) للعينة الواحدة.
- استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج. عند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الإستبانة

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
17	830.

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الإستبانة – 2019)

من خلال الجدول رقم (1) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.83 وهو مرتفع جدا مما يدل على

ثبات الإستبانة ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حسب الأوزان التالية:

جدول رقم (2) أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	الوزن
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول رقم (3) المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة 5/4، أي حوالي 0.80، وقد

حسبت الفترة على أساس ان الارقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة:

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعلمية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

- إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.
- إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو يساوي 0.05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

العرض الجدولي لعبارات الإستبانة:

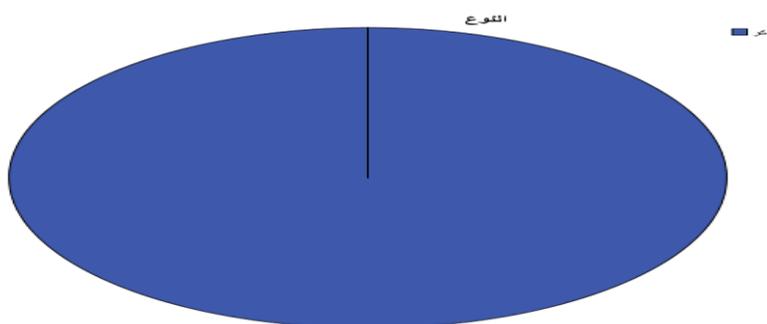
أولاً: البيانات الأساسية:

1/ السؤال عن النوع: جدول (4) النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	100
أنثى	0	0
حجم العينة الكلي	30	100

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

شكل بياني رقم (1) النوع



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

تلاحظ من الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) بأن كل المبحوثين من أفراد العينة كانوا من فئة

الذكور حيث بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة مئوية 100%. يستنتج من هذا التحليل أن طبيعة عمل الشركة تبرر استخدام الذكور فقط.

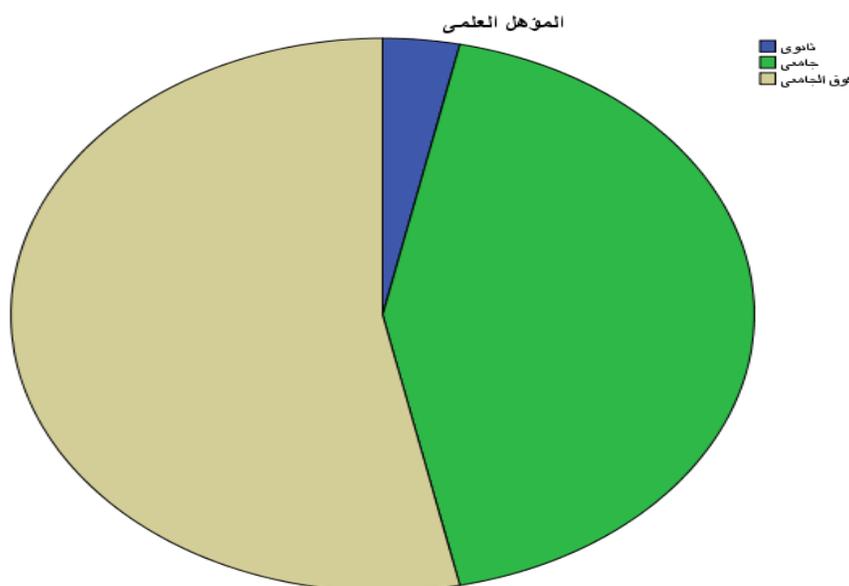
2/ السؤال عن المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
3.4	1	ثانوى
43.3	13	جامعى
53.3	16	فوق الجامعى
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستهانة – 2019)

شكل بياني رقم (2) المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستهانة – 2019)

تلاحظ من الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) بأن غالبية الباحثين من أفراد العينة كان تأهيلهم فوق الجامعى حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة مئوية 53.3%، فيما بلغ عدد الذين لديهم مؤهل جامعى 13 فرد بنسبة مئوية 43.3%، ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين من أفراد العينة ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

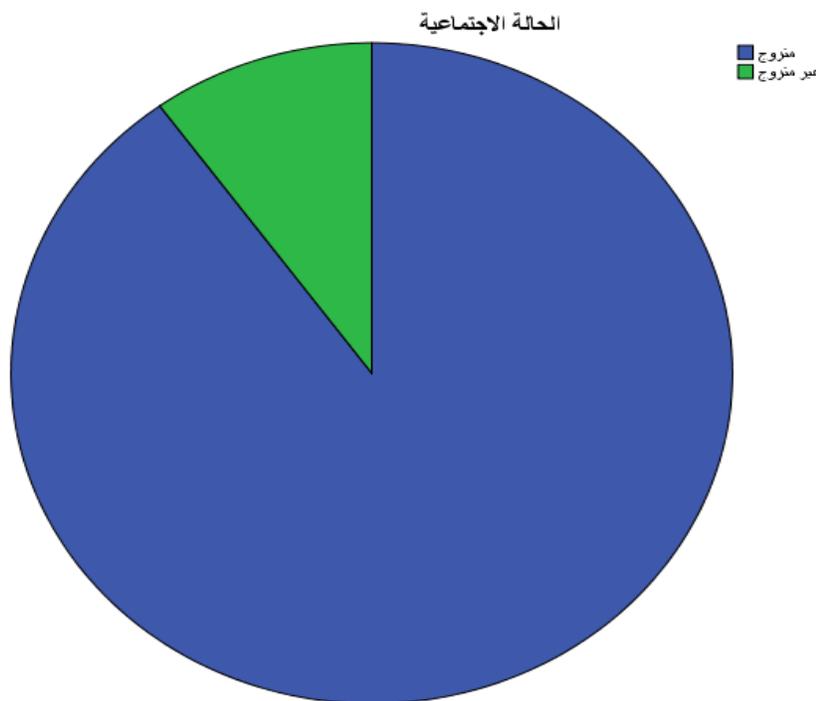
3/ السؤال عن الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (6) الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
90	27	متزوج
10	3	غير متزوج
100	30	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستهانة – 2019)

شكل بياني رقم (3) الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستهانة – 2019)

تلاحظ من الجدول رقم (6) والشكل رقم (3) بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من

فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة مئوية 90%، فيما بلغ عدد غير المتزوجين 3 بنسبة

مئوية 10%. هذه النتيجة قد تشير إلى إستقرار العاملين مما يؤثر إيجاباً على العمل.

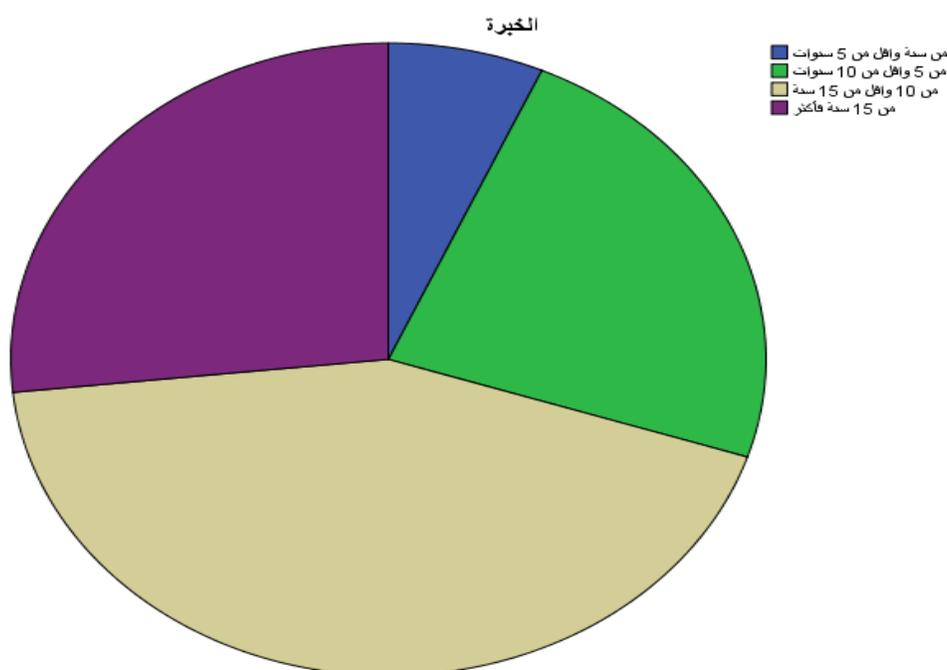
4/ السؤال عن الخبرة:

جدول رقم (7) الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
6.7	2	من سنة واطل من 5 سنوات
23.3	7	من 5 واطل من 10 سنوات
43.3	13	من 10 واطل من 15 سنة
26.7	8	من 15 سنة فأكثر
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة – 2019)

شكل بياني رقم (4) الخبرة



المصدر: إعداد

الباحث (من بيانات الإستبانة – 2019)

تلاحظ من الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) بأن سنوات خبرة أفراد العينة متقاربة وهذا

يسهم في زيادة كفاءة الأداء بالشركة.

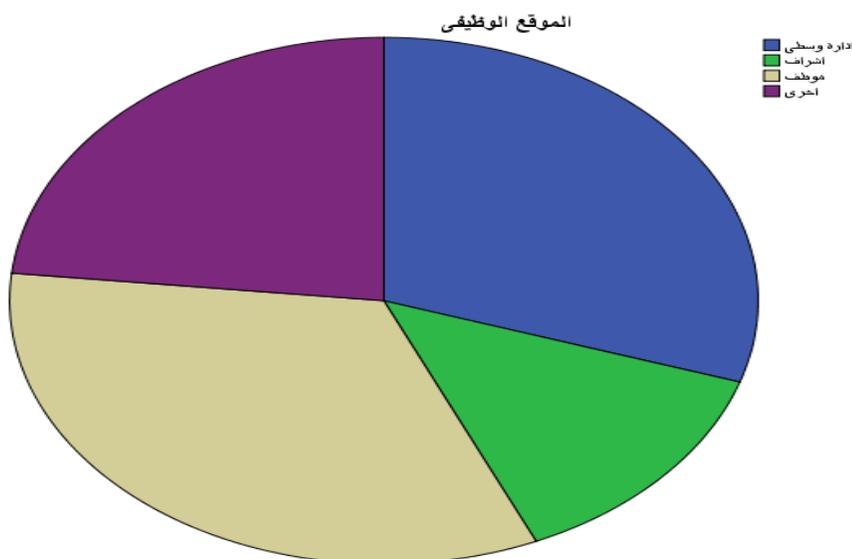
5/ السؤال عن الموقع الوظيفي:

جدول رقم (8) الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
6.7	2	إدارة عليا
30	9	إدارة وسطى
13.3	4	إشراف
33.3	10	موظف
16.7	5	أخرى
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة – 2019)

شكل بياني رقم (5) الموقع الوظيفي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2019)

تلاحظ من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من

فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 10 بنسبة مئوية 33.3%. هذه النسبة تتسق مع طبيعة عمل الشركة

الميداني.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (تكامـل وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) يحقق الإبداع الإداري:

الرأي										العـبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
76.7	23.3	0	0	0	23	7	0	0	0	تبادل وتكامـل المعلومات الخاصة بأداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة يحقق الإبداع الإداري
40	50	6.7	0	3.3	12	15	2	0	1	توفر وظيفة الرقابة معلومات تفيد المخططين في وضع أهداف واقعية مما يسهم في تنمية الإبداع الإداري
46.7	50	13.3	0	0	14	15	4	0	0	التخطيط الكفاء يقود إلى التحديد الدقيق للموارد البشرية والمادية الأمر الذي يؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية للمديرين
50	40	6.7	3.3	0	15	12	2	1	0	يتحقق الإبداع الإداري إذا ادبت وظائف الإدارة بشكل تكاملي
43.3	50	3.3	0	3.3	13	15	1	0	1	تدريب العاملين في مجال وظائف الإدارة والإبداع الإداري يزيد من مهاراتهم الإبداعية
43.3	40	13.3	3.3	0	13	12	4	1	0	مشاركة العاملين في تحديد الأهداف يكسبهم مهارات وخبرات إدارية تدفع باتجاه تحسين طرق العمل
36.7	53.3	10	0	0	11	16	3	0	0	كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع

50	43.3	6.7	0	0	15	13	2	0	0	تطوير قدرات العاملين الإدارية يولد لديهم الإبداع لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية
26.7	40	26.7	6.7	0	8	12	8	2	0	انتهاج أسلوب الإدارة بالتجوال يزيد من فاعلية العملية الإدارية مما ينمي مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100%.
- حصلت معظم عبارات المحور على أعلى تكرار في الإستجابة للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع) إنحاز لهذا الرأي 16 بنسبة مئوية 53.3%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت بعض عبارات المحور على أعلى تكرار في الإستجابة للرأي (أوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (تبادل وتكامل المعلومات الخاصة بأداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة يحقق الإبداع الإداري) إنحاز لهذا الرأي 23 بنسبة مئوية 76.7%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار في الإستجابة للرأي (لا أوافق بشدة)، حيث يلاحظ في العبارة (انتهاج أسلوب الإدارة بالتجوال يزيد من فاعلية العملية الإدارية مما ينمي مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين) لم ينحاز لهذا الرأي أي من أفراد العينة 0%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن تكامل وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) يحقق الإبداع الإداري.

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (تكامُل وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) يحقق الإبداع الإداري:

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الأول

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق بشدة	0.000	29	60.691	0.43	4.77	تبادل وتكامُل المعلومات الخاصة بأداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة يحقق الإبداع الإداري
أوافق بشدة	0.000	29	27.013	0.86	4.23	توفر وظيفة الرقابة معلومات تفيد المخططين في وضع أهداف واقعية مما يسهم في تنمية الإبداع الإداري
أوافق بشدة	0.000	29	42.727	0.57	4.43	التخطيط الكفء يقود إلى التحديد الدقيق للموارد البشرية والمادية الأمر الذي يؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية للمديرين
أوافق بشدة	0.000	29	31.269	0.77	4.37	يتحقق الإبداع الإداري إذا أُديت وظائف الإدارة بشكل تكاملي
أوافق بشدة	0.000	29	28.150	0.84	4.30	تدريب العاملين في مجال وظائف الإدارة والإبداع الإداري يزيد من مهاراتهم الإبداعية
أوافق بشدة	0.000	29	28.374	0.82	4.23	مشاركة العاملين في تحديد الأهداف يكسبهم مهارات وخبرات إدارية تدفع باتجاه تحسين طرق العمل
أوافق بشدة	0.000	29	36.533	0.64	4.27	كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع
أوافق بشدة	0.000	29	38.786	0.63	4.43	تطوير قدرات العاملين الإدارية يولد لديهم الإبداع لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية
أوافق	0.000	29	23.543	0.90	3.87	انتهاج أسلوب الإدارة بالتجوال يزيد من فاعلية العملية الإدارية مما ينمي مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستهانة - 2019)

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن اجابات العينة تتحيز لعبارة

دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

- العبارات (تبادل وتكامـل المعلومات الخاصة بأداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة يحقق الإبداع الإداري، توفر وظيفة الرقابة معلومات تفيد المخططين في وضع أهداف واقعية مما يسهم في تنمية الإبداع الإداري، التخطيط الكفاء يقود إلى التحديد الدقيق للموارد البشرية والمادية الأمر الذي يؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية للمديرين، يتحقق الإبداع الإداري إذا ادبت وظائف الإدارة بشكل تكاملي، تدريب العاملين في مجال وظائف الإدارة والإبداع الإداري يزيد من مهاراتهم الإبداعية، مشاركة العاملين في تحديد الأهداف يكسبهم مهارات وخبرات إدارية تدفع بإتجاه تحسين طرق العمل، كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع، تطوير قدرات العاملين الإدارية يولد لديهم الإبداع لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالرأي (أوافق بشدة)، أي ان الإتجاه العام لآراء الباحثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
 - العبارة (انتهاج أسلوب الإدارة بالتحوال يزيد من فاعلية العملية الإدارية مما ينمي مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأي (أوافق)، أي ان الإتجاه العام لآراء الباحثين عن هذه العبارة كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة أن الإنحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.43 إلى 0.90) مما يدل على تجانس اجابات الباحثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.
- ولإيجاد الإتجاه العام لمتوسط محور الفرضية الأولى ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (11) الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الإتجاه
4.32	0.41	57.177	29	0.000	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.32)

وهو المحدد سلفا بالرأي (أوافق بشدة)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن تكامل وظائف

الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) يحقق الإبداع الإداري.

جدول (12) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (التنظيم الإداري الجيد يسهم

في تحقيق الإبداع الإداري)

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
40	50	10	0	0	12	15	3	0	0	تحقيق الإبداع الإداري يتطلب انتهاز سياسة تحفيز قائمة على أسس علمية واقعية
43.3	43.3	13.3	0	0	13	13	4	0	0	التنظيم الجيد يمنع من تدخل الاختصاصات والمهام وهذا يمكن وظيفة الرقابة من استحداث طرق ملائمة لمعالجة الانحرافات والاطفاء
33.3	63.3	0	3.3	0	10	19	0	1	0	التعلم عن طريق العمل يتيح فرصا للعاملين لاكتساب مهارات جديدة
40	46.7	13.3	0	0	12	14	4	0	0	تعيين الموارد البشرية المؤهلة يزيد من كفاءة وظيفة التنظيم مما يؤدي إلى استحداث طرق وأساليب عمل مبتكرة

60	30	3.3	6.7	0	18	9	1	2	0	تفويض السلطات إلى المرؤوسين يدعم قدراتهم الإبداعية
50	36.7	13.3	0	0	15	11	4	0	0	الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية يسهم في إبتكار حلول مناسبة لمعوقات العمل

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة – 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100%.
- حصلت معظم عبارات المحور على أعلى تكرار في الإستجابة للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (التعلم عن طريق العمل يتيح فرصا للعاملين لاكتساب مهارات جديدة) إنحاز لهذا الرأي 19 بنسبة مئوية 63.3%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت بعض عبارات المحور على أعلى تكرار في الإستجابة للرأي (أوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (تفويض السلطات إلى المرؤوسين يدعم قدراتهم الإبداعية) إنحاز لهذا الرأي 18 بنسبة مئوية 60%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الإستجابة للرأي (لا أوافق بشدة)، حيث يلاحظ في العبارة (الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية يسهم في إبتكار حلول مناسبة لمعوقات العمل) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن التنظيم الإداري الجيد يسهم في تحقيق الإبداع الإداري.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (التنظيم الإداري الجيد يسهم في تحقيق الإبداع الإداري):

جدول رقم (13) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والإتجاه لفقرات المحور الثاني

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
أوافق بشدة	0.000	29	36.164	0.65	4.30	تحقيق الإبداع الإداري يتطلب انتهاج سياسة تحفيز قائمة على أسس علمية واقعية
أوافق بشدة	0.000	29	33.540	0.70	4.30	التنظيم الجيد يمنع من تداخل الإختصاصات والمهام وهذا يمكن وظيفة الرقابة من استحداث طرق ملائمة لمعالجة الانحرافات والأخطاء
أوافق بشدة	0.000	29	36.533	0.64	4.27	التعلم عن طريق العمل يتيح فرصاً للعاملين لاكتساب مهارات جديدة
أوافق بشدة	0.000	29	33.796	0.69	4.27	تعيين الموارد البشرية المؤهلة يزيد من كفاءة وظيفة التنظيم مما يؤدي إلى استحداث طرق وأساليب عمل مبتكرة
أوافق بشدة	0.000	29	28.289	0.86	4.43	تفويض السلطات إلى المرؤوسين يدعم قدراتهم الإبداعية
أوافق بشدة	0.000	29	33.293	0.72	4.37	الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية يسهم في إبتكار حلول مناسبة لمعوقات العمل

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

- من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:
- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق بشدة)، أي أن الإتجاه العام لآراء الباحثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
 - يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.64 إلى 0.86) مما يدل على تجانس اجابات الباحثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه كانت الموافقة بشدة وبالاجماع. ولإيجاد الإتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (14) الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الإتجاه
4.32	0.43	55.223	29	0.000	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.32) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق بشدة)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن التنظيم الإداري الجيد يسهم في تحقيق الإبداع الإداري.

جدول رقم (15) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين وظيفتي التوجيه والرقابة تؤدي إلى ترقية الإبداع الإداري)

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
33.3	43.3	16.7	3.3	3.3	10	13	5	1	1	الاحذ بأراء العاملين حول أساليب الرقابة والتوجيه المتبعة يؤثر إيجاباً على قدراتهم الإبداعية
46.7	40	10	3.3	0	14	12	3	1	0	ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة على أسس إنسانية يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق الإبداع الإداري

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) ونسبة مئوية 100%.

- إنحازت بعض استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث يلاحظ في العبارة (الآخذ بأراء العاملين حول أساليب الرقابة والتوجيه المتبعة يؤثر إيجاباً على قدراتهم الإبداعية) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 13، وذلك بنسبة مئوية 43.3% من العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على أقل تكرار في الإستجابة للرأي (لا أوافق بشدة)، حيث يلاحظ في العبارة (ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة على أسس إنسانية يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق الإبداع الإداري) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين وظيفتي التوجيه والرقابة تؤدي إلى ترقية الإبداع الإداري.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين وظيفتي التوجيه والرقابة تؤدي إلى ترقية الإبداع الإداري):

جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث

الإتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.000	29	22.297	0.98	4.00	الآخذ بأراء العاملين حول أساليب الرقابة والتوجيه المتبعة يؤثر إيجاباً على قدراتهم الإبداعية
أوافق بشدة	0.000	29	29.648	0.79	4.30	ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة على أسس إنسانية يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق الإبداع الإداري

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية نجدتها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

- العبارة (ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة على أسس إنسانية يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق الإبداع الإداري) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق بشدة)، أي أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

- العبارة (الاحذ بآراء العاملين حول أساليب الرقابة والتوجيه المتبعة يؤثر إيجاباً على قدراتهم الإبداعية) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، أي أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة.

- يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.79 إلى 0.98) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.

ولإيجاد الإتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (17) الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الإتجاه
4.15	0.68	33.223	29	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الإستبانة - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.15) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات أثر إيجابي بين وظيفتي التوجيه والرقابة تؤدي إلى ترقية الإبداع الإداري.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1. تكامل أداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة يحقق الإبداع الإداري.
2. بناء التنظيم الإداري وفقاً لأهداف المنظمة يساهم في تحقيق الإبداع الإداري.
3. توفر وظيفة الرقابة معلومات تفيد المخططين في وضع خطط محكمة وسليمة مما يساهم في تنمية الإبداع الإداري.
4. التخطيط الكفء يقود إلى التحديد الدقيق للموارد البشرية والمادية المطلوبة الأمر الذي يساهم في تطوير القدرات الإبداعية للمديرين.
5. تدريب العاملين في مجال وظائف الإدارة والإبداع الإداري يزيد من مهاراتهم الإبداعية.
6. مشاركة العاملين في تحديد الأهداف يكسبهم مهارات وخبرات إدارية تدفع باتجاه تحسين طرق العمل.
7. كفاءة العملية الإدارية تؤدي إلى التحسين المستمر واستكشاف الجوانب المطلوبة لتنمية مهارات الإبداع.
8. تطوير قدرات العاملين الإدارية يولد لديهم الإبداع لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.
9. التعلم عن طريق العمل يتيح فرصاً للعاملين لاكتساب مهارات جديدة.
10. تعيين الموارد البشرية المؤهلة يزيد من كفاءة العملية الإدارية مما يؤدي إلى استحداث طرق وأساليب عمل مبتكرة.
11. تفويض السلطات إلى المرؤوسين يدعم قدراتهم الإبداعية.
12. الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية يساهم في إبتكار حلول مناسبة لمعوقات العمل.

13. الأخذ بآراء العاملين حول أساليب الرقابة والتوجيه المتبعة يؤثر إيجاباً على قدراتهم الإبداعية.
14. ممارسة وظيفتي التوجيه والرقابة على أسس إنسانية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يعزز من فرص تحقيق الإبداع الإداري.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تحقيق أعلى درجات التنسيق والتكامل بين وظائف الإدارة لضمان تحقيق الإبداع الإداري.
2. التدريب المستمر للعاملين في كل مجالات الإدارة بوجه عام، وفي مجالات وظائف الإدارة والإبداع الإداري على وجه الخصوص لتحقيق أعلى درجات الإبداع والتميز.
3. ضرورة تفويض السلطات للمرؤوسين لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
4. الحرص على وضع معايير علمية يتحقق من خلالها تعيين العاملين على أساس المؤهلات والخبرات والمهارات.
5. ضرورة إنشاء إدارات متخصصة للتخطيط تضم خبراء ومتخصصين يعهد إليهم القيام بوضع الخطط الإستراتيجية وغيرها.
6. أهمية بناء التنظيم الإداري للمنظمات وفقاً لأهدافها، لأن ذلك يؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.
7. ضرورة انتهاز سياسات تحفيز قائمة على أسس علمية تحقق العدالة بين العاملين وتزيد من ولائهم للمنظمة وتدفع بإتجاه تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
8. تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الوظائف بالمستويات الإدارية لضمان الاستفادة من مخرجات هذه الوظائف في تعزيز فرص تحقيق الإبداع الإداري.
9. العمل على تطوير واستحداث طرق وأساليب عمل مبتكرة لتسهم في ترشيد استخدام الموارد مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الإبداع الإداري.
10. ضرورة وضع وتطبيق سياسات أجور ومكافآت محفزة للعاملين تشجعهم على الإبداع والابتكار والتجديد.

11. الحرص على مشاركة المديرين في وضع أنظمة الرقابة والتوجيه لما لها من أثر كبير في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية.
12. ضرورة انتهاج سياسة الإدارة بالتحوّل لتنمية مهارات المديرين وإبتكار حلول ناجعة لمعوقات العمل.
13. العمل على رفع كفاءة العملية الإدارية لتحقيق التحسين المستمر للأداء وإيجاد مجالات جديدة لترقية مهارات الإبداع الإداري.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، ج8، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990م.
2. أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972م.
3. جروان، فتحي عبد الرحمن، الإبداع مفهومه وتدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
4. جلبي، علي عبد الرزاق، الإبداع والمجتمع - دراسات في النقد الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007م.
5. خير الله، جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م.
6. زويلف، مهدي وآخرون، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م.
7. العلاق، بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009م.
8. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005م.
9. كتانة، خيرى مصطفى مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م.
10. مخامرة، محسن وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998م.

11. مصطفى، ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م
12. الهيجان، عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نائف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999م.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. أحمد فضل أحمد محمد، الإبداع الإداري ودوره في إدارة الوقت - دراسة حالة شركة جياذ للشاحنات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2013م.
2. أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير منشورة، 2014م.
3. مجدي سعيد محمد أحمد، أثر عمليتي التخطيط والرقابة في تطوير المنشآت، بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، 2009م.
4. نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، 2011م.

ثالثاً: الشبكة الدولية للمعلومات

1. www.mawdoo.com تاريخ الدخول 12 أغسطس 2019م، الساعة 10 صباحاً
2. www.hrdiscussion.com تاريخ الدخول 12 أغسطس 2019م، الساعة 10:30 صباحاً
3. www.altalib-aljami3i.blogspot.com تاريخ الدخول 14 أغسطس 2019م، الساعة 9 صباحاً
4. www.manhal.net تاريخ الدخول 15 أغسطس 2019م، الساعة 8 مساءً