

تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الأبداع الإداري (التنظيمي) دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)

م.م. مصطفى سعدي طالب*

الملخص :

هدف البحث إلى التعرف على أبعاد كل من الهيكل التنظيمي والأبداع الإداري (التنظيمي) في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث . استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي . ويتكون مجتمع البحث من موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية) والبالغ عددهم الكلي (٩٩) موظف حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد استمارتين فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (٩٧) استمارة ، وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحث إلى وجود ارتباط وتأثير بين تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وبين الأبداع الإداري داخلها وخلص البحث على اعتبار أن تصميم الهيكل التنظيمي الملائم من المتغيرات المهمة في زيادة الأبداع الإداري لدى العينة .

Abstract:

The research aim is to identify the dimensions of organizational structure and administrative creativity in the research community and determine the nature of the correlation between the two variables and to know the effect between them to achieve the research aim .The analytical descriptive approach was used in this research. The research community consists of employees of Al-Rasheed Bank (Al-Wathba and Al Mustansiriya Branches). The total number of the employees was ٩٩. The researcher distributed the forms to all the members. Two forms were excluded for their lack of validity ,the number of the approved forms in the analysis (٩٧) forms . The questionnaire was designed according to the previous studies related to the subject. The comprehensive survey of the research sample was used. Using statistical means, the researcher found a correlation between the design of the organizational structure of the organization and the administrative creativity within it. The research concluded that Design of the appropriate organizational structure is of the important variables in

increasing the administrative creativity in the sample

المقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع (Creativity) خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري (التنظيمي) .

أولاً - مشكلة البحث :

أن التجديد والتغيير هما جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة ويجمع كل من علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع . أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم . عليه جاء البحث ليلسط الضوء على هذه المتغيرات عبر الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هو مفهوم الهيكل التنظيمي والأبداع الإداري وما طبيعة العلاقة بينهما .
٢. ما هو انطباع موظفي العينة عن الهيكل التنظيمي .
٣. هل هناك تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على مستوى الأبداع الإداري .
٤. ما هو مستوى الأبداع الإداري لدى موظفي العينة.

ثانياً - أهمية البحث :

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث في :-

١. دراسة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وما له من اثر كبير على مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل .
٢. أهمية موضوع تحقيق الأبداع الإداري للعاملين وما له من تأثير كبير على زيادة المردود الوظيفي للموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .
٣. تحسين مستوى الأبداع الإداري للعاملين وما له من دور كبير في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية .

٤. إمكانية استفادة قيادات المنظمة من نتائج هذا البحث في وضع الخطط المستقبلية أو تعديل الخطط الحالية وتشخيص نقاط القوة والضعف.

ثالثاً - أهداف البحث :

١. التعرف على مفهوم وأبعاد الهيكل التنظيمي و الأبعاد الإداري وتحديد البعد السائد لدى عينة البحث .

٢. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث .

٣. بيان مدى إمكانية زيادة مستوى البعد التابع (الأبعاد الإداري) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية الأبعاد المطلوبة للمتغير المستقل (تصميم الهياكل التنظيمية) .

رابعاً - فرضيات البحث :

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص ، تجميع الأعمال ، الرسمية ، المركزية ، التعقيد ، الهيكلية / العلاقات الرئاسية) وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة و المرونة).

أما الفرضيات الفرعية فهي :

١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مستوى التخصص وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

٢. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل تجميع الأعمال وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

٣. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الرسمية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

٤. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل المركزية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري .

٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل التعقيد وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري .

٦. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الهيكلية / العلاقات الرئاسية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

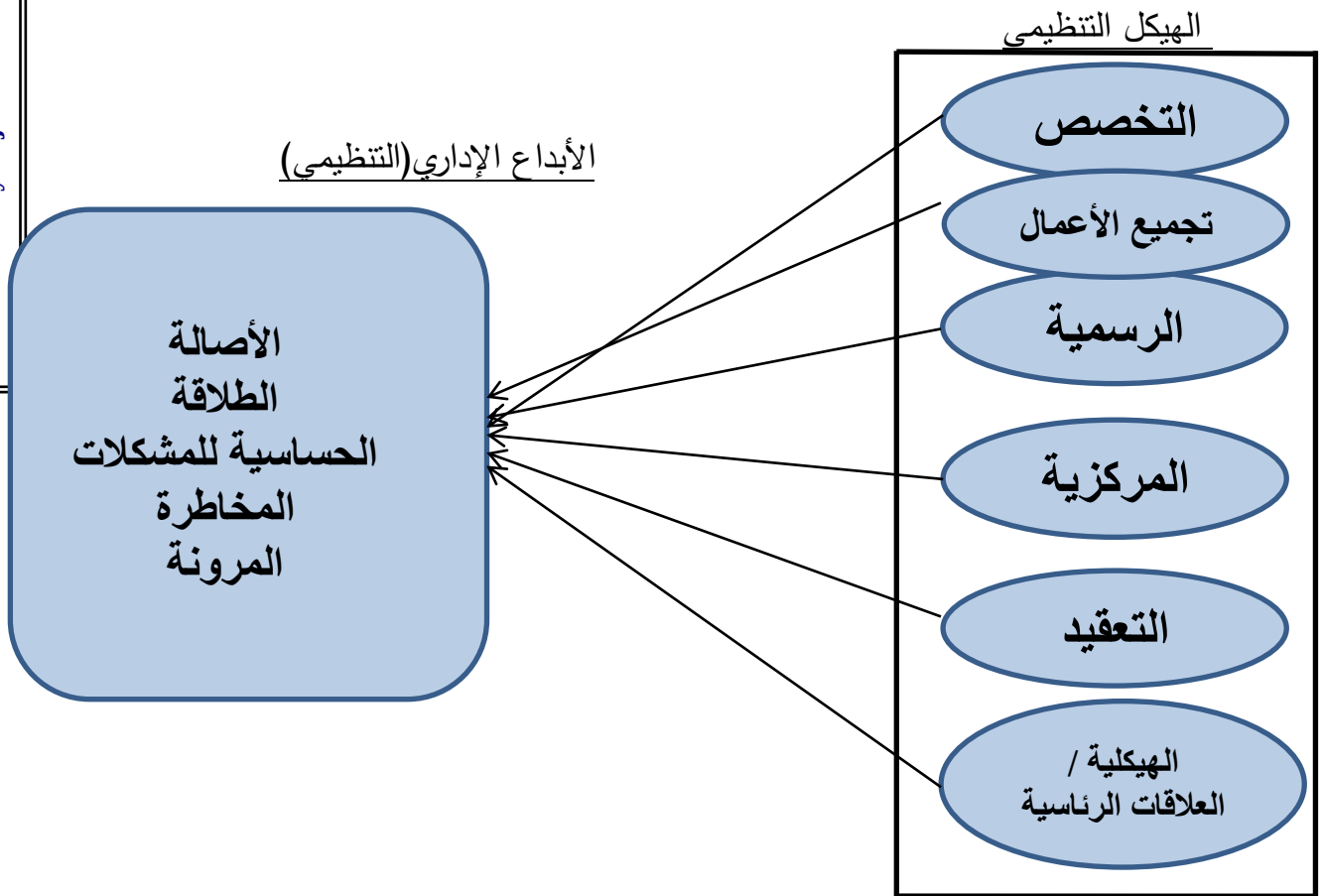
٧. توجد علاقة ارتباط و تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لتقليل أجمالي أبعاد الهيكل التنظيمي على ازدياد أبعاد الأبعاد الإداري الإجمالي .

خامسا - مخطط البحث الفرضي :

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحث على الأبعاد التالية:

- المتغير المستقل : الهيكل التنظيمي ويضم الأبعاد التالية : (التخصص ، تجميع الأعمال ، الرسمية ، المركزية ، الهيكلية / العلاقات الرئاسية) .
- المتغير التابع : الأبعاد الإداري ويضم الأبعاد التالية : (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة و المرونة) .

شكل (١) أنموذج البحث (إعداد الباحث)



المحور الأول :- الجانب النظري للهيكل التنظيمية والأبعاد الإداري

أولا / الهيكل التنظيمي :

١. تعريف الهيكل التنظيمي:

هو ذلك البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنظمة و يوضح التسميات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه

يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد نوع وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (القطامين ، ١٩٩٦).

٢. أهمية الهيكل التنظيمي :

تتلخص أهمية الهيكل التنظيمي بالاتي :

- (١) توضيح وتحديد الإدارات والمديريات والأقسام والشعب والوحدات داخل المنظمة.
- (٢) توضيح وتحديد عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى فيها .

(٣) إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل .

(٤) توضيح نطاق الإشراف لكل المستويات.

(٥) توضيح وتحديد خطوط السلطة.

(٦) توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل المنظمة.

(٧) تقليل الازدواجية والتداخل في الصلاحيات .

(٨) توضيح خطوط الاتصال.

(٩) ترتيب الوظائف والتنسيق بينها .

١٠-تسهيل عملية بناء الشعب والأقسام والدوائر والإدارات أو الغاء الزائد منها .

٣. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي :

- حجم المؤسسة.
- الاستراتيجية المتبعة داخل المنظمة.
- المواقف والظروف البيئية.
- الأهداف .
- الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- تكنولوجيا الصناعة المستخدمة داخل المنظمة.
- ٤. مبادئ تصميم الهياكل التنظيمية:

(١) مبدأ وحدة الأمر: فلا يجوز أن يتلقى الموظف تعليماته وأوامره من أكثر من مسؤول واحد داخل المنظمة في نفس الوقت لكي لا يحدث تضارب في التعليمات .

(٢) مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكوّن أهداف المنظمة مصاغة بدقة وتكون مفهومة بدرجة كافية لكي تكون قابلة للتنفيذ .

٣) مبدأ الفعالية : ويمكن قياسه وفق معايير محددة منها كمية الإنتاج، الإنتاجية، مستوى الأرباح ، مستوى الخدمة المقدمة، كفاءة الروح المعنوية، رضا العاملين ، الولاء التنظيمي ، الغياب....والخ.

٤) مبدأ تفويض السلطة : فيقوم المدير أو الرئيس بنقل جزء من مسؤولياته وصلاحياته إلى بعض معاونيه مع ملاحظة (السلطة تفوض، أما المسؤولية فلا تفوض) .

٥) مبدأ المسؤولية الفعلية : عن طريق تفويض المدير جزءاً من سلطاته مع استمرار كونه مسؤولاً عن نتائج أعمال وتصرفات من فوضهم بإنجاز تلك الأعمال كونه هو من اختارهم .

٦) مبدأ وضوح الاتصال: ينص هذا المبدأ على ضرورة وضوح الواجبات والمسؤوليات والسلطات والعلاقات التي تربط كافة أجزاء التنظيم علاوة على تثبيتها كتابياً وتحديد قنوات الاتصال الصاعدة والأفقية والهابطة.

٧) نطاق الإشراف: وهو عدد المرؤوسين (الأفراد) الذين يستطيع مشرف أو مدير واحد أن يشرف عليهم بفعالية، وينقسم نطاق الإشراف إلى نطاقين هما (المتسع والضيق) ، ورغم أن النظريات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق ب (١١) شخصا ، ألا أن النظريات الحديثة تربط نطاق الإشراف بعدة عوامل مثل طبيعة العمل ، طبيعة المؤسسة ومجالات عملها ، قدرة المشرف أو المدير، خبرة ومهارة المرؤوسين والأساليب الإدارية المتبعة داخل المنظمة .

٥. أبعاد الهياكل التنظيمية :

١. التخصص (Specialization) : يعد التخصص من المبادئ الأساسية في تنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي، إذ لابد من تقسيم وتجزئة أنشطة المنظمة إلى أعمال محددة تسند إلى الأفراد ، ولكن الأهم من ذلك هو درجة أو مدى التخصص، فكلما زاد التخصص أصبحت مهام و واجبات الفرد محدودة وغير متنوعة ومحددة جداً وجامدة . ويرى كل من (Tsai & Ghoshal) أن التخصص العالي لا يتيح إنشاء روابط وتفاعلات اجتماعية متكررة ومكثفة بين الأفراد والجماعات وكذلك لا يتيح إنشاء علاقات غير رسمية ، وهذه جميعها متطلبات هامة لبناء المعرفة وتطوير الإبداع . يضاف إلى ذلك أن التخصص العالي لا يتيح للفرد استخدام ما لديه من قدرات و معارف ومهارات متنوعة، الأمر الذي لا يدعم الإبداع الإداري لدى العاملين .

٢. تجميع الأعمال /الوظائف (Assembling Functions) : في التنظيم الوظيفي يتم تجميع الأعمال الوظيفية المتشابهة في وحدة واحدة، وهذا يؤدي إلى تطوير خبراء ولكنه يقدم عمالاً سيئاً في ربطهم مع خبراء في مجالات أخرى. كما أن التنظيم الوظيفي يفتقر إلى السرعة والتكيف والمعالجة الرأسية للمعلومات صعوداً، أفقياً ونزولاً في السلم الهرمي. ويؤكد (Adler & Kwon)

أهمية تجميع الأعمال على أساس الفريق (Team Based Structures) لان ذلك يتيح الفرصة للعاملين من تخصصات مختلفة للقاء والنقاش والتحدث وجها لوجه والعمل معا لإنجاز مهمة محددة

٣. الرسمية (Formalization): تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسات والإجراءات والتعليمات التي تنظم عمل الفرد داخل المنظمة . وكلما زادت درجة الرسمية زاد العمل روتينية وجمودا، وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال القدرات الذهنية للعاملين ، وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد. ومن ناحية أخرى فأن زيادة الرسمية تحد من فرص التفاعل و التواصل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز الأبداع الإداري لدى العاملين .

٤. التعقيد (Complexity) : يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل التنظيمي حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

- الاختلاف الأفقي : و يقصد به درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقيا على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي ، وتتحدد درجة الاختلاف الأفقي بناءً على مجموعة عناصر هي (طبيعة العاملين , المهمات المحددة في التنظيم ومستوى التعليم والتدريب) .
- الاختلاف العمودي : و يعني درجة ومدى عمق الهيكل ، أي كلما زاد الاختلاف العمودي زاد عدد الحلقات التنظيمية للهيكل التنظيمي و كلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم للهيكل و قمته كلما ازدادت احتمالات التعقيد و التسوية في الاتصالات و كذلك ازدادت صعوبة التنسيق بين الوحدات.

- الاختلاف المكاني : ويقصد به اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية حيث تزداد درجة ومدى التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال و الأفراد في التنظيم ، ويتحدد الاختلاف المكاني بناءً على متغيرات أهمها (أهداف المنظمة ، نشاطها ، عملائها ، الإمكانيات المتاحة و غيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال) .

٥. المركزية (Centralization): عند تزايد درجة المركزية في المنظمة تقل فرصة مشاركة المستويات الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة. وذلك من شأنه أن يضعف فرص التفاعل والنقاش والحوار ، ومن ثم تضائل فرص مشاركة وتبادل وتقاسم المعلومات بين العاملين مما يؤثر سلبا على أبداعهم في إنجاز الأعمال الموكلة اليهم إضافة إلى انه كلما زادت درجة المركزية في المنظمة أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة .

٦. الهيكلية /العلاقات الرئاسية (Hierarchical Structure) : وتشير إلى عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي وما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلاً أو مسطحاً، وكذلك مدى التقيد بالتسلسل الرئاسي (سلسلة الأوامر). ويعتمد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل على نطاق الإشراف، فكلما ضاق نطاق الإشراف (أي قل عدد المرؤوسين تحت إشراف مدير واحد) زاد عدد المستويات التنظيمية والذي يؤدي بدوره إلى ازدياد صعوبة الاتصالات من جهة، ويزيد كذلك من احتمال تشويه وتحريف المعلومات من جهة أخرى. كما أن نطاق الإشراف الضيق يشجع المدير/ الرئيس على ممارسة إشراف مكثف على مرؤوسيه مما يؤثر سلباً على حرية الاجتهاد والاستقلالية المتاحة لهم إضافة إلى ما تقدم فأن وجود عدد محدود من الأفراد في نفس الجماعة يحد من التنوع في المعارف والقدرات والمهارات المتاحة لتلك الجماعة ما يؤدي إلى قلة أبداعهم الإداري .

ثانياً / الأبداع الإداري (التنظيمي) :

١. تعريف الأبداع الإداري (التنظيمي) :

يعرف الأبداع الإداري على انه :

- هو عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المنظمة (Johns&Saks, ٢٠٠٥).
- هو عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العملاء ، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل مفاصل المؤسسة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية (الفاعوري، ٢٠٠٥) .

- يعرف الأبداع الإداري على انه امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل :روح المجازفة، القدرة على التغيير والقدرة على حل المشكلات (راوية ، ٢٠٠٠) .

٣. أهمية الأبداع الإداري:

تتلخص أهمية الأبداع الإداري بالنقاط التالية :

- يؤدي الأبداع إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية داخل المنظمة من خلال إيجاد التقنيات والأساليب والتكنولوجيا الملائمة الداعمة للتنمية.
- يعمل الأبداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة ، ويساهم في تطوير وتنمية مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم .

- يخلق الأبداع المناخ الملائم الذي يمنح المنظمة القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة لإشباع حاجات عملاءها من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يمكن المنظمة من العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي الأبداع إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، ويؤدي كذلك إلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها .
- يعمل الأبداع على إيجاد اكتشافات وأفكار واقتراحات لوضع لوائح و أنظمة وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات جديدة خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.

٤. أنواع الأبداع الإداري :

يمكن تمييز ثلاث أنواع رئيسة من الأبداع في المنظمات :

١. الأبداع على مستوى الفرد : هو الأبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات وسمات إبداعية . ومن بين اهم خصائص الفرد المبدع (Kreitner , Kinicki, ١٩٩٢) : (المعرفة ، الذكاء ، الشخصية ، التعليم و العادات الاجتماعية) .
٢. الأبداع على مستوى الجماعة : هو الأبداع الذي يتحقق أو يتم التوصل اليه من قبل الجماعة (دائرة ، قسم ، لجنة ،... الخ) . أن أبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والمشورة والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها . وتؤثر العوامل التالية في إبداع الجماعة (الدهان ، ١٩٩٢) : (جنس وتنوع وتماسك وانسجام وعمر وحجم الجماعة) .
٣. الأبداع على مستوى المنظمة : لم يعد الأبداع في المنظمات المعاصرة والحديثة مسألة ترف أو شيء كمالي ، وإنما أصبح أمرا ملحا وضروريا ولا غنى عنه ، فإذا ما أرادت تلك المنظمات البقاء والازدهار فعليها أن تجعل الأبداع أسلوب عمل وممارسة يومية . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الشروط التالية (عساف ، ١٩٩٤) :

- أن تقوم المنظمة بالعمل على توسيع ادراك الأفراد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الدورات والمؤتمرات والندوات.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد في إيجاد المشكلات وتشخيصها .

- ضرورة تعلم حل هذه المشكلات بصورة إبداعية .

٥. عناصر (أبعاد) الأبداع الإداري :

إن أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تتمثل كالاتي :

١. الأصالة : وتعني إنتاج أو القيام بما هو جديد وغير مألوف ، ما هو بعيد المدى ، ما هو ذكي وحاذق من الأفكار والاستنتاجات، وهناك بعض العلماء يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى .

٢. الطلاقة : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع محدد في وحدة زمنية معينة .

٣. الحساسية للمشكلات : وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف وتحديد المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية وتحديد الكثير من المشكلات في الموقف الواحد .

٤. المخاطرة : ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناجمة عن الأعمال التي سيقوم بها .

٥. المرونة : ويقصد بها اختلاف أو تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف.

المبحث الثاني / الجانب العملي للبحث

أولاً : نتائج المتغيرات الشخصية :

قام الباحث بتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتعلق بالجنس ، العمر ، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة وفيما يلي عرض لتلك النتائج وفق الخصائص والسمات الشخصية:

جدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	٢٨	٢٨.٣	٢٨.٩	٢٨.٩
انثى	٦٩	٦٩.٧	٧١.١	١٠٠.٠
Total	٩٧	٩٨.٠	١٠٠.٠	
Missing System	٢	٢.٠		
Total	٩٩	١٠٠.٠		

✓ يوضح الجدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس والذي يبين أن أغلب المبحوثين كانوا من الإناث بعدد إجمالي بلغ (٦٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٧.١%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة فأقل ٢٥	٩	٩.١	٩.٣	٩.٣
٢٦ - ٣٠	١	١.٠	١.٠	١٠.٣
٣١-٣٥	١٦	١٦.٢	١٦.٥	٢٦.٨
٣٦-٤٠	٦٢	٦٢.٦	٦٤	٩٠.٨
٤١-٤٥	٨	٨.١	٨.٢	٩٩
فاكثر ٤٦	١	١.٠	١.٠	١٠٠.٠
Total	٩٧	٩٨.٠	١٠٠.٠	
Missing System	٢	٢.٠		
Total	٩٩	١٠٠.٠		

✓ يوضح الجدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير السن والذي يبين أن أعلى فئة عمرية بالنسبة للعينة كانت الفئة (٣٦ - ٤٠) سنة بعدد إجمالي بلغ (٦٢) ونسبة مئوية (٦٤%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسطة	١٣	١٣.١	١٣.٤	١٣.٤
فأقل				
إعدادية	٢٥	٢٥.٣	٢٥.٨	٣٩.٢
دبلوم	١٢	١٢.١	١٢.٣	٥١.٥
بكالوريوس	٢٥	٢٥.٣	٢٥.٨	٧٧.٣
س				
دبلوم	٢٠	٢٠.٢	٢٠.٦	٩٧.٩
عالي				
ماجستير	٢	٢.٠	٢.١	١٠٠.٠
دكتوراه	٠	٠	٠	١٠٠.٠
Total	٩٧	٩٨.٠	١٠٠.٠	
Missing System	٢	٢.٠		
Total	٩٩	١٠٠.٠		

✓ يوضح الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت اعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادتي الإعدادية و البكالوريوس بعدد (٢٥) لكل منهما وبنسبة مئوية بلغت (٢٥.٨%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من ٥ سنوات	١٤	١٤.١	١٤.٤	١٤.٤
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٣	٢٣.٢	٢٣.٧	٣٨.١

من ١١ - ١٥ سنة	١٦	١٦.٢	١٦.٥	٥٤.٦
من ١٦ - ٢٠	٢١	٢١.٢	٢١.٧	٧٦.٣
اكثر من ٢٠ سنة	٢٣	٢٣.٢	٢٣.٧	١٠٠.٠
Total	٩٧	٩٨.٠	١٠٠.٠	
Missing System	٢	٢.٠		
Total	٩٩	١٠٠.٠		

✓ يوضح الجدول (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة فقد بلغت اعلى فئة من حيث عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة هي الفئتين (٥-١٠ سنوات) و (٢٠ سنة فاكتر) بعدد إجمالي (٢٣) لكل منهما ونسبة مئوية بلغت (٢٣.٧%) من إجمالي العينة المبحوثة.

ثانياً / اختبار فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية/ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص ، تجميع الأعمال ، الرسمية ، المركزية ، الهيكلية / العلاقات الرئاسية) وازدياد أبعاد الأبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة و المرونة) وتم بيان مدى صحة هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار تحليل التباين و كالتالي :

✓ قبل البدء باختبار تحليل التباين يتم اختبار التوزيع الطبيعي لعينات المجتمع المبحوث :
جدول (٥)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
الابداع الاداري	.٣٥٦	٩٧	.٠٠٩
الهيكل التنظيمية	.٤٢٤	٩٧	.٢

✓ يبين الجدول (٥) بأن قيمة (Sig) اكبر من (٠.٠٥) مما يدل على ان العينات تتوزع طبيعياً وبالتالي بالإمكان إكمال اختبارات التباين .

جدول (٦)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٩٧١ ^a	.٩٤٢	.٩٤٢	.١٦٦٢٨

a. Predictors: (Constant), الهياكل التنظيمية

✓ يشير الجدول (٦) أن قيمة (R Square) تبلغ (٩٤٢). وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .

جدول (٧)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١ Regression	٤٢.٨١٦	١	٤٢.٨١٦	١٥٤٨.٥٤٥	.٠٠٠ ^b
Residual	٢.٦٢٧	٩٥	.٠٢٨		
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable: الأبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), الهياكل التنظيمية

✓ يشير الجدول (٧) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (٨)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	.001	.082		.630	.030
الهياكل التنظيمية	.957	.024	.971	39.352	.000

Dependent Variable: الأبعاد الإداري

- ✓ يشير الجدول (٨) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري معنوي وذات دلالة إحصائية .
- الفرضية الفرعية (١) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مستوى التخصص وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (٩)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.911 ^a	.830	.829	.28477

a. Predictors: (Constant), التخصص

يشير

- ✓ الجدول (٩) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٨٣٠) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين تقليل مستوى التخصص وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (١٠)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١ Regression	37.738	1	37.738	465.350	.000 ^b
Residual	7.704	95	.081		
Total	45.442	96			

a. Dependent Variable: الأبعاد الإداري

b. Predictors: (Constant), التخصص

✓ يشير الجدول (١٠) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ومنتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .
جدول (١١)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	١.٢٠٩	.٠٩٧		١٢.٤٩٩	.٠٠٠
التخصص	.٧٠٤	.٠٣٣	.٩١١	٢١.٥٧٢	.٠٠٠

a. Dependent Variable: الأبعاد الإداري

✓ يشير الجدول (١١) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل مستوى التخصص وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .
• الفرضية الفرعية (٢) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل تجميع الأعمال وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (١٢)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٨١٢ ^a	.٦٦٠	.٦٥٦	.٤٠٣٥٥

a. Predictors: (Constant), تجميع الاعمال

✓

شير جدول (١٢) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٦٦) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل تجميع الأعمال وازدياد أبعاد الأبداع الإداري.
جدول (١٣)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	٢٩.٩٧١	١	٢٩.٩٧١	١٨٤.٠٣٨	 ^b
Residual	١٥.٤٧١	٩٥	.١٦٣		
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable: الأبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), تجميع الأعمال

✓ يشير الجدول (١٣) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (١٤)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.٣٣٥	.٢١٥		١.٥٦٠	.١٢٢
تجميع الأعمال	.٨١٩	.٠٦٠	.٨١٢	١٣.٥٦٦	

a. Dependent Variable: الأبداع الإداري

✓ يشير الجدول (١٤) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل تجميع الأعمال وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .

- الفرضية الفرعية (٣) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الرسمية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (١٥)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٧٦٦ ^a	.٥٨٦	.٥٨٢	.٤٤٤٨١

a. Predictors: (Constant),

الرسمية

✓ يشير الجدول (١٥) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٥٨٦) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل الرسمية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (١٦)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١ Regression	٢٦.٦٤٦	١	٢٦.٦٤٦	١٣٤.٦٧	.٠٠٠ ^b
Residual	١٨.٧٩٧	٩٥	.١٩٨		
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الرسمية

✓ يشير الجدول (١٦) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي

وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (١٧)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	-.٠٢٦	.٢٨٢		-.٠٩١	.٩٢٨
الرسمية	.٨٣٣	.٠٧٢	.٧٦٦	١١.٦٠٥	.٠٠٠

a. Dependent Variable: الأبعاد الإداري

✓ يشير الجدول (١٧) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل الرسمية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .

• الفرضية الفرعية (٤) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل المركزية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري .

جدول (١٨)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٧٥١ ^a	.٥٦٤	.٥٥٩	.٤٥٦٦٦

a. Predictors: (Constant),

المركزية

✓ يشير الجدول (١٨) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٥٦٤) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل المركزية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري.

جدول (١٩)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	٢٥.٦٣١	١	٢٥.٦٣١	١٢٢.٩١	.٠٠٠ ^b
Residual	١٩.٨١١	٩٥	.٢٠٩		
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable: الأبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), المركزية

✓ يشير الجدول (١٩) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (٢٠)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	١.٢٨١	.١٧٩		٧.١٥٣	.٠٠٠
المركزية	.٥٦٧	.٠٥١	.٧٥١	١١.٠٨٦	.٠٠٠

a. الأبداع الإداري Dependent Variable:

✓ يشير الجدول (٢٠) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل المركزية وازدياد أبعاد الأبداع الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .

• الفرضية الفرعية (٥) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل التعقيد وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .

جدول (٢١)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٨٢٢ ^a	.٦٧٦	.٦٧٣	.٣٩٣٧١

a. Predictors: (Constant), التعقيد

✓ يشير الجدول (٢١) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٦٧٦) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل التعقيد وازدياد أبعاد الأبداع الإداري.

جدول (٢٢)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١ Regression	٣٠.٧١٧	١	٣٠.٧١٧	١٩٨.١٦٧	.٠٠٠ ^b
Residual	١٤.٧٢٦	٩٥	.١٥٥		
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable: الأبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), التعقيد

✓ يشير الجدول (٢٢) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (٢٣)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	١.٦٣٦	.١١٨		١٣.٨٥٤	.٠٠٠
التعقيد	.٥٤٦	.٠٣٩	.٨٢٢	١٤.٠٧٧	.٠٠٠

a. Dependent Variable: الابداع الاداري

✓ يشير الجدول (٢٣) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل التعقيد وازدياد أبعاد الأبداع الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .

- الفرضية الفرعية (٦) / توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الهيكلية / العلاقات الرئاسية وازدياد أبعاد الأبداع الإداري.

جدول (٢٤)

Model Summary

		R	Adjusted R	Std. Error
Model	R	Square	Square	of the Estimate
١	.٧٦٨ ^a	.٥٩٠	.٥٨٥	.٤٤٢٩٧

a. Predictors: (Constant),

الهيكلية / العلاقات الرئاسية

✓ يشير الجدول (٢٤) أن قيمة (R Square) تبلغ (٠.٥٩٠) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل الهيكلية / العلاقات الرئاسية وازدياد أبعاد الأبداع الإداري.

جدول (٢٥)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	٢٦.٨٠١	١	٢٦.٨٠١	١٣٦.٥٨	.٠٠٠ ^b
Residual	١٨.٦٤١	٩٥	.١٩٦	٦	
Total	٤٥.٤٤٢	٩٦			

a. Dependent Variable: الأبعاد الإداري

b. Predictors: (Constant), الهيكلية / العلاقات الرئاسية

✓ يشير الجدول (٢٥) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (٢٦)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	.٩٦١	.١٩٧		٤.٨٨٤	.٠٠٠
الهيكلية / العلاقات الرئاسية	.٧٢٣	.٠٦٢	.٧٦٨	١١.٦٨٧	.٠٠٠

a. Dependent Variable: الأبعاد الإداري

✓ يشير الجدول (٢٦) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين تقليل الهيكلية / العلاقات الرئاسية وازدياد أبعاد الأبعاد الإداري معنوي وذا دلالة إحصائية .

• الفرضية الفرعية (٧) / توجد علاقة ارتباط و تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لتقليل أجمالي أبعاد الهيكل التنظيمي على ازدياد أبعاد الأبعاد الإداري الإجمالي .

جدول (٢٧)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٩٩	١٠٠.٠
	Excluded		
	a	٠	.٠
	Total	٩٩	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (٢٨)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الأبداع الإداري	٩٧	٩٨.٠%	٢	٢.٠%	٩٩	١٠٠.٠%
الهيكل التنظيمية	٩٧	٩٨.٠%	٢	٢.٠%	٩٩	١٠٠.٠%

✓ يشير الجدولين (٢٧) و (٢٨) إلى أن جميع المتغيرات الداخلة لأبعاد الهيكل التنظيمي وأبعاد الأبداع الإداري صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع المتغيرات مدار البحث .

جدول (٢٩)

Descriptives

	Statistic	Std. Error
الأبداع الإداري Mean	٣.١٩٩٧	.٠٦٩٨٦
٩٥% Confidence Interval for Lower Bound	٣.٠٦١١	
Mean Upper Bound	٣.٣٣٨٤	
٥% Trimmed Mean	٣.٢٠٢٩	
Median	٣.٣١٢٥	
Variance	.٤٧٣	
Std. Deviation	.٦٨٨٠١	
Minimum	١.٦٩	
Maximum	٤.٥٦	
Range	٢.٨٨	
Interquartile Range	١.٠٣	
Skewness	-.٢٩٣-	.٢٤٥
Kurtosis	-.٦٠٦-	.٤٨٥

Mean	٣.٢٨٨٣	٠.٧٠٨٢
٩٥% Confidence Interval for Lower Bound	٣.١٤٧٧	
Mean Upper Bound	٣.٤٢٨٩	
٥% Trimmed Mean	٣.٣٠١٥	
Median	٣.٣٤١٤	
Variance	٠.٤٨٧	
Std. Deviation	٠.٦٩٧٥٣	
Minimum	١.٦٧	
Maximum	٤.٦٠	
Range	٢.٩٣	
Interquartile Range	١.٠٧	
Skewness	-٠.٣٤٦-	٠.٢٤٥
Kurtosis	-٠.٥٣١-	٠.٤٨٥

✓ يوضح الجدول (٢٩) عدد الحالات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري و اقل واكبر قيمة لكل عينة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

أولا / الاستنتاجات / أظهرت النتائج :-

- (١) وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تقليل أبعاد الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري.
- (٢) وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تقليل مستوى التخصص وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٣) وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين تقليل تجميع الأعمال في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٤) وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين تقليل الرسمية في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٥) وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين تقليل المركزية في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٦) وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين تقليل التعقيد في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٨) وجود ارتباط طردي متوسط بين تقليل الهيكلية / العلاقات الرئاسية في الهيكل التنظيمي وازدياد أبعاد الأبداع الإداري .
- (٩) أن جميع المتغيرات الداخلة لأبعاد الهيكل التنظيمي والأبداع الإداري صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع المتغيرات مدار البحث .

ثانيا / التوصيات :

في ضوء ما تقدم من استنتاجات فمن الضروري :

- (١) قيام الإدارة العليا في المصرف بتقليل أبعاد الهيكل التنظيمي المذكورة في البحث لما له من دور كبير في تحسين مستوى الأبداع الإداري للعاملين من خلال دراسة وتحليل هيكله التنظيمي الحالي بشكل دقيق بغية الوقوف على نقاط القوة فيه لغرض تعزيزها ونقاط الضعف فيه لغرض معالجتها ومراجعة الهيكل التنظيمي للمصرف بشكل دوري مع ضرورة أن يكون الهيكل مرناً وقابلاً للتعديل في حال وجود حاجة للتعديل .

- (٢) قيام إدارة المصرف بتشجيع العاملين لديه على الأبداع واتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها دعم وتحفيز الأبداع ودراسة مستوى إبداع العاملين بشكل دوري باستخدام الطرق الإحصائية لبيان مدى ازدياد أو انخفاض مستوى إبداعهم في العمل وإشراك العاملين في اقتراح التعديلات المناسبة للهيكل التنظيمي والأخذ برأيهم بما يخدم مصلحة العمل .

ثالثاً / المراجع والمصادر

المراجع العربية :

١. حسين محمود حريم وشاكر جارا الله الخشالي ، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية " ، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات -المجلد الثامن - العدد الأول ٢٠٠٦ .
٢. منصور حماد عطية حماد ، "دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية " ، جامعة الأقصى ، غزة - فلسطين ، ٢٠١٦ .
٣. القطامين ، " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " بغداد ط - ١ ص ٧٤ ، ١٩٦٦ .
٤. وردة عماري ، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية " ، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية * بتقتر * ، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) ٢٠١٥-٢٠١٦ .
٥. شعباني مريم ، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري " ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة" ، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٠١٥-٢٠١٦) .
٦. حريم، حسين، "إدارة المنظمات"، منظور كلي ، ط ١ . دار الحامد، عمان ، ص ١٢٠ و ص ٣٠٥ و ص ٣٠٦ ، ٢٠٠٣ .
٧. بديسي فهمية، شيلي وسام، رزق الله حنان، "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة ، ص ٤ و ٥ ، ٢٠١١ .
٨. خالد ذيب حسين ، "اثر القوة التنظيمية على الأبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية " ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، آب ٢٠١٠ .
٩. العميان ، محمود ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ط ٣ ، عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ .
١٠. الفاعوري رفعت عبد الحليم، " إدارة الإبداع المنظمي "، ط ١ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٥ .
١١. حسن راوية ، " السلوك في المنظمات "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ .
١٢. نديم عكروش مأمون ونديم عكروش سهير، " تطوير المنتجات الجديدة " مدخل استراتيجي متكامل وعصري "، ط ١ ، عمان، دار وائل للنشر، ص ٥ ، ص ٦ .

١٣. الدهان ، أميمة ، "نظريات منظمات الأعمال المعاصرة" . ط ١ ، عمان : مطبعة الصفدي ، ١٩٩٢ .
١٤. عساف ، محمد عبد المعطي ، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة" . ط ١ ، عمان : مكتبة محتسب ، ١٩٩٤ .
١٥. طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، "نظرية المنظمة مدخل العمليات" ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ .
١٦. لطيفي محمد عبد الله على ، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية" ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠١١ .
١٧. عاطف عوض، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "،دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان - ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩ ، العدد الثالث، ٢٠١٣ .
١٨. خراز الأخضر، " دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية "،دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(السعيدة) نموذجا، رسالة ماجستير(غير منشورة)، مدرسة الدكتوراه، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان ،الجزائر، ٢٠١١ .
١٩. نائل عبد الحافظ العواملة ، الهياكل و الأساليب ، الأردن ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .

المراجع الأجنبية :

١. Tsai, W. and Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", Academy of Management Journal, Vol. ٤١, No. ٤, ١٩٩٨.
٢. Adler, P. S. and Kwon, S. "Social Capital: Prospects for a New Concept", Academy of Management Review, Vol. ٢٧, No. ١, ٢٠٠٢.
٣. Stewart, T. A., "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Doubleday, New York, ١٩٩٧.
٤. Becerra- Fernandez, I. et al., "Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies", Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, ٢٠٠٤.
٥. Davenport, T. H. and Laurence, P., "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press, ٢٠٠٠.
٦. Johns, G. & Saks, A. M. (٢٠٠٥). "Organization behavior". (٦th ed) United states: Prentice-Hall.
٧. Kreitner, R & Kinicki, A. (١٩٩٢). "Organizational behavior". (٢nd ed). Homewood : Irwin.
٨. Jung, D. I. (٢٠٠١). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". Creativity Research Journal, Vol, ١٣, No. ٢, p.p ٤٠-٤٨.
٩. Tierney, P.; Farmer, S. M. & Graen, G. B. (١٩٩٩), "An examination of leadership and employees creativity : The relevance of traits and relationships". *Personnel Psychology*, Vol. ٥٢, p.p ١٩-٣٠.

الملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الأبداع الإداري ، العلاقة والأثر ، دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والجامعة المستنصرية / العراق " .التي يقوم الباحث بإعدادها.

أملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أجابتم وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لان نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحث أن يشير إلى بعض النقاط :

- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.
- عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .
- لغرض دقة النتائج ، نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .
- الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة.

استمارة الاستبانة

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

١. السن :

☐ ٢٥ سنة فأقل ☐ ٢٦ إلى ٣٠ سنة
☐ ٣١ إلى ٣٥ سنة ☐ ٣٦ إلى ٤٠ سنة
☐ ٤١ إلى ٤٥ سنة ☐ ٤٦ سنة فأكثر

٢. المؤهل العلمي :

☐ متوسط فما دون ☐ إعدادية ☐ دبلوم ☐ دكتوراه
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
☐ المؤهل العلمي : ☐ متوسط فما دون ☐ إعدادية ☐ دبلوم ☐ دكتوراه
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤ - اختصاص الشهادة :

٥ - عدد سنوات الخدمة :

☐ أقل من (٥) سنوات ☐ من (٥-١٠) سنوات ☐ من (١١-١٥) سنة
☐ من (١٦-٢٠) سنة ☐ من (٢١) سنة فأكثر ☐

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بتصميم الهياكل التنظيمية :

ت	العجارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخصص : ويعني تقسيم وتجزئة أنشطة المنظمة إلى أعمال تسند للأفراد العاملين فيها كلا حسب اختصاصه .						
١	تصير المنظمة على بقاء موظفيها في تخصصاتهم الحالية .					
٢	هناك واجبات محددة لكل موظف بحكم وجود تقسيم مسبق للأعمال والوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة .					
٣	يتم تقسيم العمل داخل المنظمة إلى حد كبير وفقاً لاختصاصات العاملين مما يؤثر سلباً على الإبداع .					
٤	الوظائف في الشركة موزعة على الأقسام والشعب حسب طبيعة عمل و نوع نشاط كل منها .					
٥	توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في المنظمة .					
٦	تحاول المنظمة أن تستقطب الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم العلمي .					
٧	يتمتع المدراء في المنظمة بمهارات جيدة وكلا حسب تخصصه .					
جميع الأعمال : ويعني جميع الأعمال المشابهة في مكان واحد داخل الهيكل التنظيمي لتكون ضمن قسم واحد أو شعبة أو وحدة واحدة .						
٨	الهيكل التنظيمي للمنظمة يراعي جميع الأعمال المشابهة إلى حد كبير داخل تشكيل واحد .					
٩	لا يوجد مرونة للتغيير داخل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع مصلحة العمل من خلال استحداث وحدات جديدة أو دمج أو إلغاء وحدات أخرى متشابهة .					
١٠	اعتقد أن تقليل جميع الأعمال المشابهة في مكان واحد يعطي حرية أكبر في العمل ويدعم الإبداع الإداري .					
١١	لا يساهم الهيكل التنظيمي الموجود حالياً في سهولة الاتصالات بين وحدات المنظمة المختلفة .					
الرسمية : تزداد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد وتقل درجتها عند إعطاء الحرية بانجاز العمل للأفراد والثقة في إجراءاتهم .						
١٢	تعتمد المنظمة على قوانين تشمل قواعد وتعليمات وإجراءات وأنظمة محددة في تنفيذ برامجها .					
١٣	القوانين والتعليمات هي التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة بما لا يتيح للموظف استخدام مهاراته وقدراته .					
١٤	تعد الخطط والبرامج من قبل الإدارة العليا فقط داخل المنظمة و الموظف مسؤول عن تنفيذها فقط .					
١٥	الصلاحيات محددة مسبقاً في المنظمة و مكتوبة ومدونة على شكل أوامر إدارية وهذا ينظري لا يدعم الإبداع .					
١٦	إجراءات العمل محددة مسبقاً لجميع العاملين من خلال التوجيهات والتعليمات وذلك ينظري يؤثر سلباً على أبداع عامل .					
١٧	يوجد تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام داخل المنظمة , كما أن العاملون يعرفون واجباتهم بالتحديد .					
المركزية : وتعني مدى حصر الصلاحيات بيد القيادات العليا والرجوع إلى هذه القيادات في كل القرارات المتخذة من قبل العاملين ويعكسها ألا مركزية التي تعني تخويل جزء من صلاحيات الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية .						
١٨	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة بالمركزية في العمل .					
١٩	يتم اتخاذ القرار الروتيني في المنظمة بالرجوع دائماً للمسؤول الأعلى ولا يتم إعطاء حرية بالعمل للموظف .					
٢٠	كل الأعمال التي يقوم بها العاملون لابد من رفعها على شكل تقارير إلى المسؤول الأعلى .					
٢١	لا يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة على تفويض الصلاحيات .					
٢٢	لا يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .					
التعقيد : درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل (اختلاف أفقي ويعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية , اختلاف عمودي ويقصد به درجة عمق الهيكل , اختلاف زمني ويعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية)						
٢٣	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بازدياد التمايز بين الوحدات الواقعة أفقياً على نفس المستوى .					
٢٤	لا يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة على تدريب وتعليم الأفراد بما يدعم أبداعهم في الوظيفة .					
٢٥	يتصف الهيكل الحالي للمنظمة بازدياد الحلقات التنظيمية مما يزيد من احتمالات التعقيد في العمل .					
٢٦	يتصف الهيكل الحالي باتساع التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد داخل التنظيم مما يؤدي إلى ازدياد درجة التعقيد .					
٢٧	اعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يتصف بالتعقيد في الإجراءات الإدارية وسير العمل .					
الهيكلية / العلاقات الرئاسية : وتشير إلى عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي وما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلاً أو مسطحاً , وكذلك مدى التقيد بالتسلسل الرئاسي (سلسلة الأوامر) .						
٢٨	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالاتصالات الإدارية العمودية من الأعلى إلى الأسفل .					
٢٩	يتميز الهيكل الحالي للمنظمة بازدياد المستويات الإدارية فيه مما يؤدي إلى العمل الروتيني والتأخر في إنجاز الأعمال .					

٢	يتميز الهيكل الحالي للمنظمة بازدياد المستويات الإدارية فيه				
٩	مما يؤدي إلى العمل الروتيني والتأخر في إنجاز الأعمال .				
٣	يدعم الهيكل التنظيمي الحالي التقيد بسلطة الأوامر .				
٠					
٣	اعتقد أن عدد موظفي المنظمة الحالي لا يتناسب مع حجمها.				
١					
٣	اعتقد بأن الهيكل التنظيمي الموجود حالياً لا يتناسب مع				
٢	حجم المنظمة.				

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بالأبعاد الإداري

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأبعاد الإداري					
١	يقوم العاملون في المؤسسة التعليمية بتأدية الأعمال المكلفين بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .					
٢	ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة منهم .					
٣	يتمتع العاملون في المؤسسة بالإلمام بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها والمجالات المرتبطة بها					
٤	يمتلك العاملون المهارات الفنية والتقنية اللازمة لأداء مهام وظيفتهم بالشكل المطلوب .					
٥	تتوفر لدى العاملون الاستعداد والجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم .					
٦	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي المعتمد في المؤسسة بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين.					
٧	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تطوير وتحديث نظام تقييم الأداء السنوي للإسهام في تطوير أداء العاملين .					
٨	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة.					
٩	يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل والازمات التي تواجههم.					
١٠	يحسن العاملون في المؤسسة القدرة على التصرف عند مواجهة المواقف الحرجة والازمات.					
١١	يتوفر لدى العاملون في المنظمة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
١٢	يمتاز العاملون في المؤسسة التعليمية بسرعة الملاحظة والفهم وتحليل الأمور .					
١٣	يحاول العاملون تطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.					
١٤	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع بقية زملائهم وكذلك مع جمهور المؤسسة .					
١٥	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة .					
١٦	يتمتع العاملون بروح المثابرة والجدية في أداء الأعمال المكلفين بها .					