

## أثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطيه / أطرارات الديوانيه، أطرارات بابل

المدرس أسيل علي مزهر  
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

### Abstract

This study focused on clarifying the relationship between innovative leadership and excellence performance on one hand and between them and the reduction of administrative corruption on the other by testing model (Ettile & Okeefe, 1984) for innovation organizational and model Arther advisory on the excellence performance, which was introduced (Kotler, 2000) as well as deviations (organizational, behavioral, financial, criminal) relating to the phenomenon of administrative corruption. Special questionnaire has been prepared for this purpose distributed to sample of members management team in The Company's General Rubber Industries. Conducted the analysis based on a number of statistical methods to arrive at the nature of innovation within the company examined and the extent of their contribution in achieving outstanding performance and reduce the phenomenon of administrative corruption, exited through the study of the most important conclusions, the company owning the human resource efficient position to achieve their planned high degree of efficiency and effectiveness and recommended the need to develop training programmes for personnel in communications and information closer to their acquisition of skills inside and outside the organization through the development of a clear strategy in this regard and work on the development of management techniques and productivity in support positions in addition to the company not to allow the exploitation of individuals working within the company's personal matters not related administrative work.

### المستخلص:-

ركزت الدراسة الحاليه على توضيح العلاقة بين الابداع والاداء المتميز من جهه وبينها وبين عملية الحد من ظاهرة الفساد الاداري من جهه أخرى عن طريق اختبار أنموذج (Ettile&Okeefe,1984) للابداع التنظيمي وأنموذج شركة آرثر Arther الاستشارية المتعلق بالاداء المتميز والذي عرضه (Kotler, 2000) كذلك الانحرافات (التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) المتعلقة بظاهرة الفساد الاداري. وفي سعي الباحث لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أستمارة أستبيان وزعت على أعضاء الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات المطاطية.

المخططة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وأوصت بضرورة وضع برامج تدريبية للأفراد العاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات من أجل أكسابهم المهارات داخل وخارج المنظمة من خلال وضع استراتيجية واضحة بهذا الخصوص والعمل على تطوير الأساليب الادارية والانتاجية التي تدعم مواقف الشركة بالإضافة الى عدم

أجريت عملية التحليل بالأتماد على عدد من الوسائل الأحصائية للتوصل الى طبيعة عملية الابداع داخل الشركة المدروسة ومدى مساهمتها في تحقيق الاداء المتميز والحد من مظاهر الفساد الاداري، وقد خرجت الدراسة بجملته من الأستنتاجات كان من بينها أملاك الشركة لمورد بشري كفوء يُمكنها من تحقيق أهدافها

الأداء المتميز الذي عرضه (Kotler 2000)، والمتضمن الجوانب الأساسية لعملية الأداء المتميز (أصـحـاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية).

٢- توضيح العلاقة بين عملية الأبداع والأداء المتميز من جهة وبينها وبين عملية الحد من ظاهرة الفساد الإداري من جهة أخرى.

٣- توعية المدراء من خلال بيان أهمية الأبداع في العمل المنظمي كونه يُعد في الوقت الحاضر ميزة تنافسية مهمه بين المنظمات ومدى مساهمه ذلك في تحقيق الأداء المتميز سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة.

٤- بيان الدور الذي يمكن أن يلعبه الأبداع في الحد أو القضاء على مظاهر الفساد الإداري (المخالفات التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية).

### اهمية الدراسة

تتجلى اهمية الدراسة من خلال الآتي:

١- تظهر اهمية هذه الدراسة من الناحية كونها محاولة لأثراء المعرفة الادارية في هذا المجال من خلال عرض مفاهيم الأبداع والأداء المتميز والفساد الإداري بشكل واسع ومن مداخل متعددة، ولتساهم بتوفير فهم أعمق للمتاحه واهمية هذه المفاهيم.

٢- من الناحية العملية يعتبر الأبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على النمو والتطور والأستمرار وتزداد هذه الاهمية عندما تتوسع المنظمات في نشاطاتها وعملياتها رغبة في تقديم خدمات أفضل سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٣- تبصير القادة الإداريين وتمكين المدراء والمهتمين بالعمل الإداري باهمية هذا المجال وكيفية تشجيعه وأستغلال القدرات الابداعية لدى

السماح بأستغلال الأفراد العاملين داخل الشركة بأمر شخصية لا تتعلق بالعمل الإداري.

### الجانب النظري للدراسة

#### منهجية الدراسة

**مشكلة الدراسة:** يُمثل الأبداع والابتكار أحد الضرورات والعناصر المهمة التي يجب على المنظمات في الوقت الحالي أن تحرص على تنميتها لأستغلال الموارد المتاحة الى أقصى درجة ممكنه وأعداد الكفاءات بما يُمكن التنظيم من البقاء والتطوير فهي عكس ذلك تهزم وتزول، إذ إن طبيعة العصر الحاضر تفرض التغيير، وبالتالي زادت أهمية الأبداع لمسايره ركب التطور والتجديد في جميع مجالاته، وأصبحت النظرة التقليدية والأساليب القديمة في ادارة المنظمات غير الملائمة لهذا العصر الذي يلاحق الجديد، لذا فالمنظمات الناجحة هي التي تتبنى الأبداع في كافة مجالات العمل وبالجم الذي يمكنها من تحقيق التميز في الأداء وبما يساهم في تقليل الهدر في الوقت والأستغلال الغير مشروع للموارد المتاحة وبالتالي ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية للحد من ظاهرة الفساد الإداري. لذا تبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:- إلى أي مدى تستطيع المنظمات التي تتبنى الأبداع الذي يحقق التميز في الأداء وتحد من مظاهر الفساد الذي يشوب عملها الإداري .

#### أهداف الدراسة:

١- السعي لإختبار نموذج (Ettile&Okeefe, 1982) للأبداع التنظيمي والمتضمن خمسة أبعاد (حل المشاكل وأتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الأتصالات، تشجيع الأبداع)، وكذلك أنموذج شركة آرثر Arther الأستشاريه المتعلق بالمنظمات ذات

٤- يؤثر الأبداع في الحد من أو القضاء على مظاهر الفساد الإداري التي قد تظهر هنا وهناك في منظمات الأعمال.

### أداة الدراسة

أعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أستمارة الأستبيان التي أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض، إذ تتكون هذه الأستمارة من جزئين، عرض الجزء الأول مقدمه عامه توضح غرض الدراسة، أما الجزء الثاني فأهتم بتحديد أستجابات عينه الدراسة وذلك بثلاثة جوانب، تضمن الجانب الأول قياس عملية الأبداع في الشركة من خلال خمسه أبعاد تمثلت بالفقرات (1-25)، أما الجانب الثاني فيتعلق بعوامل الأداء المتميز والتي عبرت عنها الفقرات (26-45) بينما ركز الجانب الثالث على أشكال أو مظاهر الفساد الإداري والمتمثلة بالفقرات (46-65) وقد تم توزيع (40) أستمارة أستبيان بواقع (20) أستمارة لكل شركة، أستعيد منها (32) وأهمل (8) بسبب عدم الأرجاع، أي إن نسبة الأجابة كانت (80%) .

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة للصناعات المطاطيه (أطارات الديوانيه، أطرارات بابل) أما عينه الدراسة فتمثلت بالمدير العام ومدراء المعامل كذلك مدراء الأقسام الرئيسييه في هذه الشركة.

الأساليب الأحصائية المستخدمة: -أستخدمت الدراسة الأساليب الأحصائية الآتية:

- ١- المتوسط الحسابي من أجل التعبير عن مستوى الأجابات المتعلقة بكل فقره من فقرات الأستبانة.
- ٢- الإنحراف الم عياري Standar deviation ويمثل درجة تشتت القيم لفقرات الأستبانة عن متوسطاتها الحسابيه.

الأفراد خاصة إن المنظمات الناجحة والمبدعه تخصص جزء من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول الى أفكار مبدعه ومبتكره من أجل تحسين الأداء والوصول الى مستوى الكفاءه، كما أن المنظمات المتميزة أو الحريضة على التميز تعمل على أتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية الأمكانيات الأبداعية وأستغلال الفرص المناسبة والمحفزة للأفراد ليقدموا أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتحسين والتميز.

٤- أن التطور والتقدم والأزدهار الذي تعيشه الدول المتقدمة لم يحدث إلا نتيجة الأهتمام بالأبداع والأبتكار ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها وتهئنه الظروف المناسبة لذلك.

٥- السعي لمعالجة الآثار الناجمة عن الفساد الإداري بأستخدام الأساليب والوسائل التي تحد من أنتشاره والقضاء عليه من خلال الادارة بالأبداع.

### فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

١- توجد علاقة أرتباط معنوية بين كل من مجالات عملية الأبداع (حل المشاكل وأتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الأتصالات، تشجيع الأبداع) والجوانب الاساسية لعملية الأداء المتميز (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية).

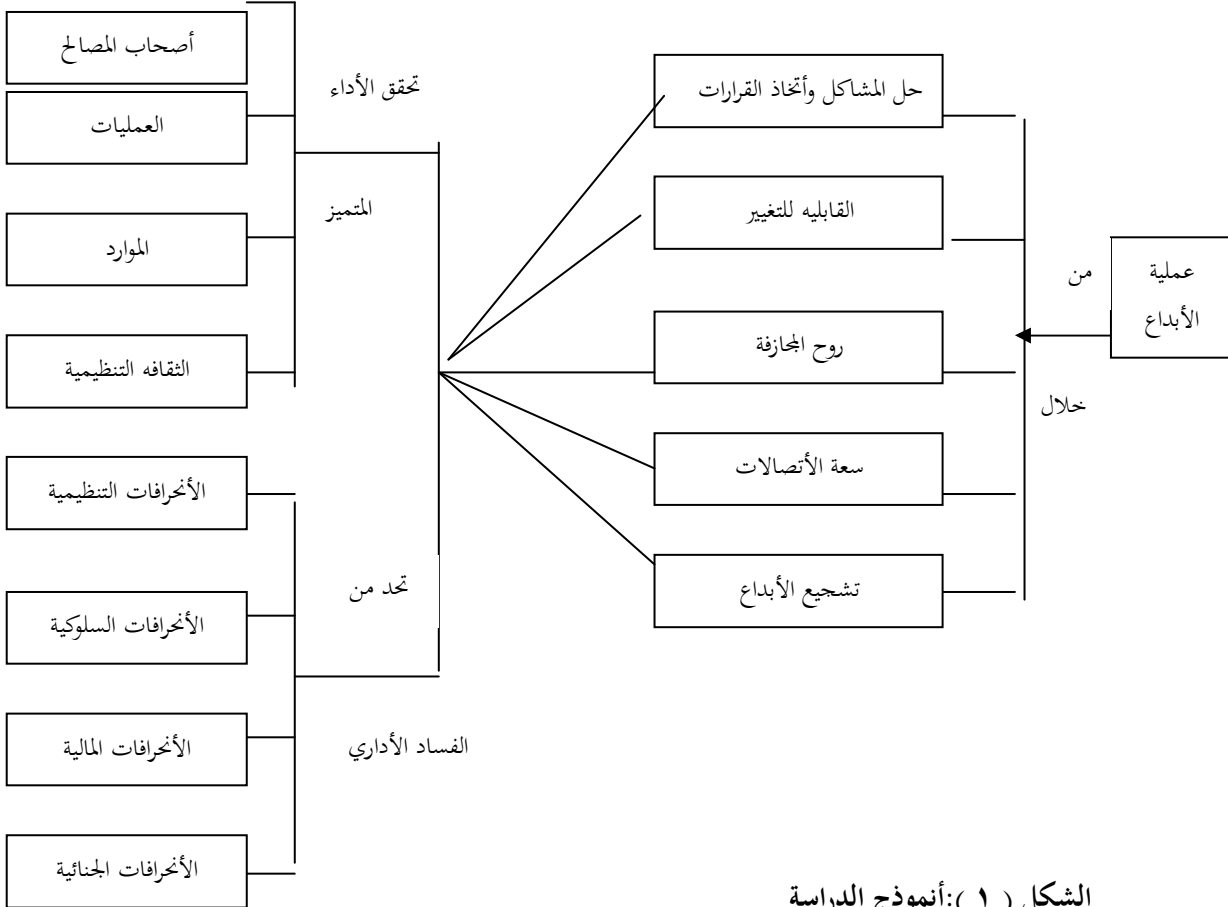
٢- يؤثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز.

٣- توجد علاقة أرتباط معنوية بين كل من مجالات عملية الأبداع (حل المشاكل وأتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الأتصالات، تشجيع الأبداع) من جهة ومظاهر الفساد الإداري (الإنحرافات التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) من جهة أخرى.

### أنموذج الدراسة

يمكن توضيح الأنموذج الذي أعتمد في الدراسة بالشكل ( ١ )

٣-معامل ارتباط الرتب Spearman لتحديد علاقة الأرتباط بين المتغيرات الرئيسيه في الدراسة.  
٤-أختبار Mann-Whitney لتحديد علاقة الأثر بين المتغيرات الرئيسيه للدراسة.



الشكل ( ١ ) : أنموذج الدراسة

### ثانياً:- مفهوم الأبداع ومدخله

يعرف الأبداع بأنه أقدام المنظمة على أنتاج بضاعه أو خدمه أو أستخدام أسلوب فني جديد بالنسبه لها فهي تجري تغييراً فنياً وأنجازها يعد أبداعاً والمنظمات التي تعمل الشىء نفسه تعرف بأنها مقلده.<sup>[1]</sup> كذلك يعرف بأنه عملية تؤدي الى تحقيق نوع من التغيير الذي تريده المنظمات ومنها المساهمه في تحقيق الأرباح التي تنجم عن أستخدام تكنولوجيا أو منتجات

جديدة.<sup>[2]</sup> ويعرف (Hitt et al.) الأبداع على أنه مجموعة الوسائل التي من خلالها تستطيع النخبه أما أن تخلق موارد جديدة مدره للشروه أو تطوير الموارد الحاليه لجعلها من الممكن أن تكون مصدراً للشروه.<sup>[3]</sup>

ان مفهوم الأبداع يختلف بأختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين وبأختلاف المدخل التي يهتمون بها والأهداف المطلوب تحقيقها ويمكن تحديد هذه المدخل بالآتي:

والأبداع لمن توافرت لديه شروط القدرة الابداعية.<sup>[11]</sup>

٣- المدخل الثالث وهو المدخل الذي يركز على الصفات أو السمات والخصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعين، وقد حدد بعض الباحثين هذه الخصائص بالآتي:<sup>[12]</sup>

أ- الحساسية للمشكلات إذ أنها السبيل لأطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه الى التفكير في تجاوزها بأتنتاج مبدعه وبالتالي فإن أدراك المشكلة هو نصف الطريق الى حلها، أما النصف الآخر فيأتي في التفكير المبدع.

ب- الطلاقة وهي القدرة على أنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات خلال وحده زمني محدد إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعه من بينها.

ج- المرونة في التفكير وتشير الى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والأنطلاق من نقاط مغايره في النظر الى المشكلات، وقد تكون المرونة تكيفيه تتمثل في القدرة على أعاده تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد أو مرونة تلقائية في سهولة وحرية تغيير الوجهه الذهنية.

د- الأصالة ويقصد بها الجدية والطرافة، أي أنتاج غير مسبوق وغير مقلد، ويشترط للأصالة أن تكون محققه للهدف وملائمة للغرض.

هـ- القدرة على التقويم أي قدرة المبدع على مراجعه ما أبدعه والحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض ومدى أتفاق ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة والطرافة. فهي أذن القدرة على أعاده النظر فيما تم أبداعه للكشف عما قد يوجد من قصور أو ضعف.

١- المدخل الأول الذي يركز على الأنتاج الأبداعي وحل المشاكل وتبني التغيير: - ويعرف الأبداع بموجب هذا المدخل بأنه الوحده المتكامله لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقوم على أنتاج جديد وأصيل وذو قيمه من قبل الفرد والجماعه.<sup>[4]</sup> وأوضح (Zaltman&Hollek) بأن الأبداع وفق هذا المدخل يشير الى وعي الوحدات وتبنيها للمبتكر من الأفكار والتطبيقات والموارد.<sup>[5]</sup> أما (Marcus) فيرى أنه أدخل تطبيقات وأساليب جديدة تحل محل المألوف منها.<sup>[6]</sup> كذلك حدده (Knight) بأنه تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة ذات العلاقة،<sup>[7]</sup> كما نظر اليه (Daft) بأنه تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة.<sup>[8]</sup>

٢- المدخل الثاني وهو المدخل الذي ينظر الى الأبداع كعملية (process) وأستنادا الى ذلك يعرفه (Shtein) بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعه وتقبله على أنه مفيد.<sup>[9]</sup> كذلك يعرف بأنه عملية أبتكار وتبني وتطبيق أنشطه وأفكار جديدة في تنظيم معين.<sup>[10]</sup> أما (Luthans) فيعرف الأبداع وفق هذا المدخل بأنه العملية التي تمر بأربعه مراحل وهي مرحلة الأعداد، مرحلة الأختمار، مرحلة التفتق ومرحلة التحقق، ويشير الى أن هنالك علاقة بين الأحياط والأبداع حيث أن شعور الفرد بالأحياط نتيجة أدراكه لتغيير الظروف والمواقف ونشأه المشكلات التي تعوقه عن تحقيق رغباته يُخلف لديه حاله من أفتقاد التوازن ( الرغبات أعلى من الأشباع ) ومن ثم يكون البحث عن الحل المبتكر لأستعاده التوازن أي لزياده الأشباع والوصول الى مستوى الرغبات ويكون الأحياط وأفتقاد التوازن دافعين للأبتكار.

لأنها تشهد عمليات تفاعل وتداخل وترابط بين شخصية المبدع ومعلوماته التي يبحث عنها.

٣-مرحلة الظهور **Illumination stage** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتيه ولا يمر في هذه المرحلة الا المبدعون. وتمثل فيها عملية الظهور المفاجيء للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

٤-مرحلة التحقق **Verification stage** أو لحظه الأستبصار وتشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالأستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها. ويقدم المبدع الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق.

### نظريات الابداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، أذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما أستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:-

١-نظرية (March&Simon,1958) فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات أذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الابداع تمر بعده مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم أبداع حيث عزت الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

و-التعاون مع الآخرين والعمل كفريق، وقد أوضح (Deven) بأن التفكير الابداعي يرجع الى تلك القدرات التي يتصف بها معظم المبتكرين، وهذه القدرات تحدد ما اذا كان للشخص القدرة على اظهار السلوك الابداعي لدرجة جديرة بالملاحظة.<sup>[13]</sup>

٤-المدخل الرابع والذي يتم التركيز فيه على الأماكن الابداعية أو الأستعدادات النفسية الكامنة للابداع، وضمن هذا المدخل يعرف الابداع على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات مختلفة في أن ينتج أنتاجا نافعا له وللمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>[14]</sup>

### مراحل عملية الابداع

يعتبر الابداع أحد أهم أنواع السلوك الأنساني التي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الابداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين، فالابداع ليس الا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الابداع يتطلب القدرة على الأحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. وتتم عملية الابداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو الآتي:<sup>[15]</sup>

١-مرحلة الأعداد **Preparation stage** ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة من خلال جمع المعلومات للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

٢-مرحلة الأختمار **Incubation stage** وفي هذه المرحلة تحدث محاولات كبيرة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها وهي من أهم مراحل الابداع

لمجابهتها أو بلورتها ( أي كيفية استجابة المنظمة) او البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل(أنقاء البديل الأمثل)أو إعادة التعريف بمعنى أستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب،أذ تسعى المنظمة الى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا(الخبرات السابقة)بينما تسعى لأستحضار حلول أبداعية لم يتم أستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الأستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الأبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها،درجة المنافسة،درجة التغيير التكنولوجي،درجة الرسمية في الأنصالات،فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر أبداعاً لمواجهتها.

٥- نظرية(Hage&Aiken,1970) تعد من أكثر النظريات شمولية أذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الأبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الأبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في أضافه خدمات جديدة وحددت مراحل الأبداع كالآتي:

أ-مرحلة التقييم:أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به(March&Simon).

ب-مرحلة الأعداد: أي الحصول على المهارات اللوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

ج-مرحلة التطبيق:البدء بأتمام الأبداع وأحتمالية ظهور المقاومة.

د-الروتينية:سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.أما العوامل المؤثرة في الأبداع فمختلفة وبالغة التعقيد

٢-نظرية(Burns&Stalker,1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة،فمن خلال ما توصلوا اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الأبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بأخذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣-نظرية(Wilson,1966) قد بين عملية الأبداع من خلال ثلاثمه مراحل هدفت الى أذخال تغييرات في المنظمة وهي ادراك التغيير،أقتراح التغيير،وتبني التغيير وتطبيقه،ويكون بأدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فأفترضت نسبة الأبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ،وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما أزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل أدراك الأبداع،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات،كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.<sup>[16]</sup>

٤-نظرية(Harvey&Mill,1970) قد أستفادا مما قدمه كلا من(March&Simon) و (Burns &Stalker) فأنصب تركيزهم على فهم الأبداع من خلال مدى أستخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الأبداعية لما يعرف(بالحالة أو الحلول)فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال أدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل

٢- بناء ثقافة تنظيمية أذ تمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الادارية والعملية المختلفة فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة فرع من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة، ولها دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد وأتجاهات المنظمة وصياغته الأستراتيجيات والخطط الادارية، كما تلعب دور كبير في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، أذ أنها توفر الأحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على أستقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد. [19]

٣- التركيز على الأداء والعاملين حيث أن المنظمات المبدعة تتميز بتركيزها على الأداء وأهتمامها بالعاملين وأشعارهم بأهميتهم وأنه لايمكن الأستغناء عن جهودهم وأنهم جزء مهم في المنظمة ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهود غير عادية ويتصفون بأداء متميز وأنتاجية عالية. [20] أن تركيز المنظمة على الأداء يعني أهتمامها بالأنتاج النهائي ومعدلات الأداء وكذلك أهتمامها بكيفية هذا الأداء ونوعه، فليست الكمية أو السرعة هي المقياس الوحيد بل أن الجودة التي تتم فيها تلك المعدلات المهمة أيضا ، كما أن تركيز المنظمة على الأداء يعني تركيزها على مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الأبداع والأبتكار بجهود ذاتية وكذلك يعني في نفس الوقت المساهمة في

منها:زياده التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الأنتاج، الكفاءه والرضا عن العمل  
٦- نظرية (Zaltman&Others,1973) تنظر هذه النظرية للأبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحده التبنّي، ووضعوا الأبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وأعتمدوا على نظرية (Hage&Aiken) الا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للأبداع هي:-مرحلة البدء،مرحلة ثانوية لوعي المعرفة،مرحلة ثانوية حول مراحل الأبداع،مرحلة ثانوية للقرار،مرحلة التطبيق،تطبيق تجريبي،تطبيق متواصل. [17]

### عناصر الأبداع

يتمثل الأبداع في القدرة على أبتكار الأساليب التي من خلالها يمكن التجاوب مع العاملين وحثهم على أستثمار قدراتهم ومواهبهم داخل المنظمة، كذلك تبني التغيير وأستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وصولاً الى تحقيق الأهداف المشتركة.ويمكن تحديد عناصر الأبداع بالآتي:-

١- القدرة على التخطيط والتفكير الأستراتيجي وذلك من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير ووسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة وثابتة ومكتوبة،ولابد من بذل جهود كبيرة لتعريف العاملين وأفئاعهم بها وهذا هو السبيل الأمثل لكي يسلك الأفراد سلوكاً وظيفياً يحقق الأهداف والخطط المرسومة بالكيفية التي يرونها. [18]

أشار (Ettile&Okeefe) الى إن عملية الابداع في المنظمة يمكن أن تظهر من خلال خمسة مجالات هي:

١- حل المشاكل واتخاذ القرارات: لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة المنظمات وذلك لأختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لابد أولاً من الاعتراف بوجود هذه المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية من قبل القيادات الادارية في مختلف مستوياتها، وهنا لابد من تشجيع التبادل والأنسياب للمعلومات وأستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة اللازمه لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري. كما إن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهمات الادارية لأنها عملية تقوم على أنتخاب الخيار الأنسب، وهنا تظهر اهمية عملية الابداع في قدرة متخذي القرار على إتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة تمكنهم من أختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلاً.

٢- القابلية على التغيير: تعتبر عملية التغيير ذات اهمية كبيرة لما لها من تأثيرات ايجابية تعود على المنظمة والأفراد التابعين لها بل وحتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد والجماعات أو سلوك المنظمة، ويتم ذلك من خلال التغييرات في المتاحة وأسس المنظمة أو في التقنية المستخدمة أو في البيئة والعمليات أو في المهام أو في ثقافة المنظمة أو الأفراد أو الأداء، ومن أجل إحداث هذا التغيير لابد من خلق رؤية عامة ومشاركة في المنظمة ككل

أطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع على الابداع. [21]

٤- خلق مناخ تنظيمي صحي أذ يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العناصر المشجعة على الابداع ويمكن تعريفه على أنه مجموعة خصائص البيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الأستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون وتنعكس آثارها على أتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها. [22] كما ينظر اليه على أنه المرشحات التي يدرك العاملون من خلالها الحقيقة الموضوعية للرضا عن العمل. [23]

٥- مرونة الانظمة واللوائح: أن مرونة الانظمة واللوائح عنصر مهم من عناصر المنظمة المبدعه، أذ أن الهيمنة القانونية والرسمية على كثير من القيادات الادارية يعتبر أهم محدد لتقييم كفاءه الموظفين وأنظمتهم بغض النظر عن مدى كفاءتهم الانتاجية فعلا وبغض النظر عن مدى قدراتهم وفعاليتهم الابداعية. وبالتالي فالمنظمة التي تلتزم بالانظمة والقوانين بشكل حرفي فأنها تدفن الروح الابتكارية عند موظفيها تحت سيطرة الروتين. [24]

٦- الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد العناصر الاساسية للابداع فهو مفهوم تعدى حدود الأرتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد، ليصل الى التأثير الواضح على الأداء وأنتاجية المنظمات من خلال أرتباط الولاء التنظيمي أرتباطاً وثيقاً بدرجة أقتناع وأيمان الفرد بوجود واهمية أهداف التنظيم، كذلك يساعد على تقليل معدل دوران العمل وأنخفاض نسب الغياب والحد من التأخر عن الدوام وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية وتشجيع الابداع. [25]

### مجالات عملية الابداع:

والذي يوفره لها نظام الاتصالات المعتمد من قبل المنظمة.

٥- تشجيع الأبداع: الأبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة فأنتلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال التفاعل والمزج، لذا فالأبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيبه أستجابته مختلفة عن أستجابته الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات أداريه جديدة، أو طرح أفكار جديدة وهنا يجب على ادارة المنظمة أن تقوم بأنتهاج سياسة تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الأبداع وتساعد على أستثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم وعلى كافة المستويات.<sup>[26]</sup>

بالأضافة الى بناء وتوطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المنظمة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية فضلاً عن تشجيع الجهود الرامية الى التغيير.

٣- روح المجازفة: يتسم الأشخاص المبدعين بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الأداري وبالذات في المنظمات التي تنتهج انظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات أداريه فعالة ضمن فريق العمل أمراً حيوياً يجعل لزاماً على الادارة أن تبتكر قواعد وأسس يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بالأضافة الى ضرورة تنمية روح التعاطف والتعاون والأنتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وأن أعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على المتاحة المهام الموكلة اليهم.

٤- سعة الأتصالات: تقوم العمليات الادارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة، وكذلك تسهيل عملية أتخاذ القرارات وتمكين المرؤوسين من معرفه الأهداف المخططة والتعليقات المتعلقة بتنفيذ العمل. ونظراً لاهمية الأتصالات في تصريف شؤون الادارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركه مستمره بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها ولا يتوقف نظام الأتصالات عند هذا الحد بل يجب أن يكون قادراً على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمنظمات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة أن تحقق درجة عالية من الكفاءه في الأداء من خلال كم المعلومات الذي تعتمد عليه

## معوقات الابداع:-

٩- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي الى ادارة الابداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

١٠- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة الى قلة الوعي والأدارات لمفاهيم وأسس ادارة الابداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول الى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير عملية الابداع.

١١- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الأحساس المشترك والتحديات التي تواجه المنظمة.

١٢- غياب البرامج التدريبية التي تهدف الى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الابداعية. كما يمكن تقسيم هذه المعوقات الى معوقات فردية ومعوقات على مستوى المنظمة:-<sup>[29]</sup> حيث تتمثل المعوقات الفردية في الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتبيلد الذهني والتخصص الضيق أو المحدود وعلى الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور والمبالاه في مكافأه النجاح والناحية الأنفعالية والأدراك الشخصي والعامل الاجتماعي والألتزام بنمط معين لحل المشكلات وغياب القدرة على التصور والتخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للابداع والخوف من الظهور ومواجهة الآخر بحلول جديدة أما المعوقات على مستوى المنظمة المتمثلة في المعوقات المادية وتتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والبشرية، والمعوقات التنظيمية وتتمثل في بناء وعمليات المنظمة، والمعوقات

قام عدد من الباحثين بتحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الابداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعه أو المنظمة، ويمكن تحديد هذه المعوقات بالآتي:-  
[27]

١- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الأيفاء بمتطلبات عملية الابداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية اضافية وغيرها .

٢- القوانين والانظمة التي تعمل على الحد من الابداع والمبادره وتتعلق بمقاييس الأداء الابداعي، وانظمة تقييم الأفكار الابداعية.

٣- مقاومه التغيير من قبل الادارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفه.

٤- المناخ التنظيمي والعلاقة المتاحة بين العاملين والمديرين وكذلك بين العاملين أنفسهم.

٥- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعلى الخوف من الخطأ والفشل.

٦- الأعتقاد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والادارية المتخصصة والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد المبدعين.

٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم أتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.<sup>[28]</sup>

٨- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة وعدم الأستفادة من انظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والأدارات.

الثقافية وتشير الى القيم الموجودة داخل المنظمة المتعلقة بالتشجيع واعاقبة الابداع مثل التحفيز والعدالة وقبول التغيير وبالتالي قبول الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الابداعية ورفض الاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة.

### ثالثاً :- مفهوم الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الادارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فقد أصبحت ادارة المنظمة مطالبه بالعمل المبدع ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق الأتقان والابداع ولكن أيضاً بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر، كما أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على إن ادارة الجوده الشامله معنيه بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولكي يتحقق ذلك فهي تحتاج الى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تُهيء للأفراد العمل بحماس وطاقة وتحفزهم لأخراج أبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى الى تحقيق تميز المنظمة وأن التحفيز هو نتاج كم كبير من العوامل في بيئة العمل فالبيئة المناسبة للعمل والتميز هي التي تعتمد على تشجيع وتحفيز وتحرير العاملين فيها ليؤدوا أعمالهم بالشكل الصحيح، في حين تساهم البيئة السيئة في أحباط العاملين وتبسيط عزائمهم، لكن يمكن للفرد التحكم في اتخاذ القرارات بمسؤوليه وذلك للتغلب على الظروف البيئيه التي يمكن أن تؤثر على المبادره والتفكير والابداع ويتطلب ذلك قياده حكيمة تحفز العاملين وتعامل معهم بشفافيه ووضوح وتحتاج أستجاباه

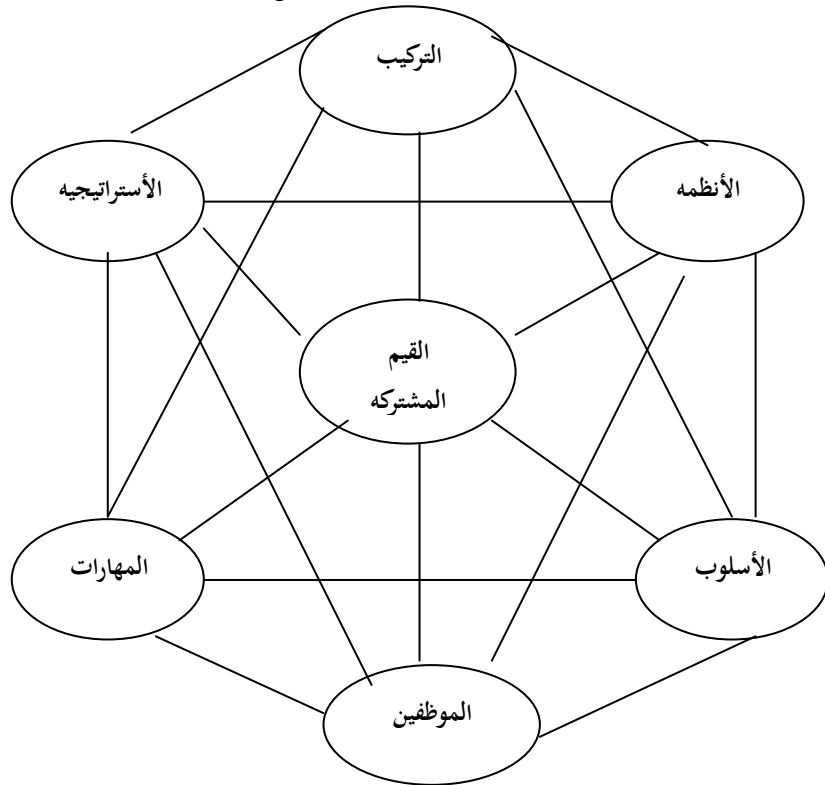
العاملين وتطوير مهارات الأتصال لديهم وهذا ما يجب أن تقوم به القيادة القائمه على أساس الابداع. وتجدر الأشاره الى إن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة، كما أنه يتعذر على الادارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائده هي ثقافة التميز(والتي تتضمن مجموعه من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز) وحتى تصل الى ذلك لا بد أن تراجع المنظمة ثقافتها للتأكد من أنها مؤاتيه لهذا التميز. ويمكن تعريف الأداء بشكل عام بأنه مجموعه السلوكيات الادارية المعبره عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جوده ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبره الفنيه المطلوبه في الوظيفة فضلاً عن الأتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والألتزام باللوائح الادارية والأستجاباه لها.<sup>[30]</sup> أما الأداء المتميز فيقصد به السلوك(الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الأعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسله الأداء المتفوق.<sup>[31]</sup> كما يعرف بأنه أكثر من مجرد أنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بأنجاز المهام الموكله اليهم بشكل أستثنائي<sup>[32]</sup> ومن وجهه نظر Spence فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الابداع إذ يعرف الابداع بأنه ذلك العمل الذي يُدرك بأنه شيء متميز وفريد.<sup>[33]</sup>

وقد ذكر في فن الادارة اليابانية أنموذجاً للأداء المتميز سمي بنموذج مكينسي أو إطار (7S) وهو نموذج ادارة يصف سبعة عوامل لتنظيم شركة بطريقه شمولية وفعاله، وتجتمع هذه العوامل معاً لتحديد طريق الشركة وقد يحصل

- ٢- الاستراتيجية Strategy وتمثل في الخطط الموضوعية لتخصيص المصادر النادرة في الشركات وتحديد البيئة التي تعمل بها والمنافسين والعملاء.
- ٣- التركيب Structure وهو بمثابة الطريق الذي يربط كل وحدات المنظمة بعضها ببعض الآخر.
- ٤- الانظمة Systems وهي الإجراءات والعمليات والروتينيات التي تتميز بها المنظمة والتي تتضمن قواعد العمل،النظم المالية،التوظيف،انظمة تقييم الأداء والترقية،انظمة المعلومات ونظم المعلومات.
- ٥- الموظفون Staff أعداد وأنواع الموظفين في المنظمة.
- ٦- الأسلوب Style الأسلوب الواعي في التنظيم والسلوك المتبع من قبل المدراء في تحقيق أهداف التنظيم.
- ٧- المهارة Skills أي قدرة الموظفين أو المنظمة ككل على التميز بالمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع.ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل أدناه .

تفاوت في هذه العوامل السبعة في مرور الوقت، لكن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان كل العوامل السبعة حتى يتأكدوا من التطبيق الصحيح للاستراتيجية الذي يقود الى تحقيق التميز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل وقد أستخدم هذا النموذج من قبل شركة إستشارة الادارة العالمية مكينسي وتم وضع هذا النموذج من قبل ريتشارد باسكال وأنتوني أثوس وكانوا يتحرون كيف أن الصناعة اليابانية ناجحة جداً وفي نفس الوقت كان توم بيترز وروبرت واترمان يستكشفون ما الذي يجعل الشركة ممتازة لذا فقد ولد هذا النموذج من أجتتماع هؤلاء الأربعة، ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج بالآتي:- [34]

١- القيم المشتركة Shared values أو الأهداف التنظيمية :- أن مركز الربط في نموذج مكينسي هي القيم المشتركة التي تعمل المنظمة من أجلها ومعتقداتها التي تؤمن بها وأتجاهاتها المركزية.



الشكل ( ٢ ) : نموذج مكينسي للأداء المتميز

Source: <http://www.12mamage.com>

الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان يلي حاجاتهم الذاتية  
٢- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكيين أو شركاء في المنظمة وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

٣- ربط الحوافز بالأداء وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي:- مساعده العاملين في التطوير والتحسين المستمرين، وضع معايير ومستويات واضحة للعمل، تحديد حجم ومسؤوليه العاملين، مساعده العاملين في الوصول الى المستويات الأعلى للأداء، توثيق المعلومات الخاصة بالأداء، تحديد طريقه أداء العمل، المتابعه الدوريه للأداء، استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

٤- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لأنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لأنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقه بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلسلي مجدياً لأن يجعل العاملين منتصرين.

٥- تجنب العوامل المحبطه للتحفيز إذ يترتب على ادارة المنظمة مسؤوليه تجاه العاملين،

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات الأستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالأبداع والتميز وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها.

أما الأداء المتميز على مستوى المنظمة فيعرفه (Kotler) بأنه يتمثل بالمنظمات ذات الخصائص التي تتمثل بأرضاء أصحاب المصالح، وتنفيذ عملياتها بشكل سليم، وتوفيرها للموارد اللازمة وتوفر فيها ادارة ناجحة تستطيع وضع أستراتيجيات لتنفيذ أهدافها. [35] كما يشير (Drucker) الى إن تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات. [36]

### الطرق المستخدمة في تحقيق الأداء المتميز

أن الادارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب أن تمارس كافة الإجراءات والأساليب التي تمكنها من مواجهه المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل وذلك من خلال الآتي:- [37]

١- فهم الأسلوب والفلسفة الادارية وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد وهنالك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الادارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية (X,Y) لمايكريكر McGregor، ونظرية سلم الحاجات لماسلو Maslow فبأمكان المنظمة الأستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء وجعله متميزاً عن طريق الربط بين سلوك العاملين

الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كى تكون متميزة في الصناعة.

٢- العمليات (Processes) إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي الى إنخفاض كفاءتها، إن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على ادارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب الزبائن والأحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بأعادة هندسة الأعمال وبناء فريق العمل.

٣- الموارد (Resources) تحتاج المنظمات الى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون إن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ومن أهم الموارد التي ينبغي الأهتمام بها هي الموارد البشرية.

٤- الثقافة التنظيمية حيث إن المنظمة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في بيئات سريعة التغيير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن إهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية تدعم العاملين للوصول الى مستويات الأداء المتميز.

### معايير الأداء المتميز

١- القيادة: - يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات

فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين. ويرى آخرون إن المنظمات لكي تحقق التميز في أدائها يجب أن تقوم بالآتي: - [38]

١- التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والأنتاج.

٢- تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الأبتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها.

٣- توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بالشكل الذي يجعل المنظمة تتفوق وتفرد بذلك بحيث ينعكس على تعاملها مع العميل الداخلي أو الخارجي.

٤- التخلص من العوائق التنظيمية وتشجيع الأفراد العاملين على العمل فريق واحد.

٥- توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الأبداع وأخرج الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين.

### خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

تتصف المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، ولقد قدمت الشركة الأستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت الى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي: - [35]

١- أصحاب المصالح Stakeholder ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد أحتياجاتهم ، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين... الخ، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد

٥- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين)

٦- ادارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لادارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لادارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمسانده)

٧- نتائج الأعمال: - يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والأنجازات التي تحققت في المجالات الاساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية)<sup>[39]</sup> ويمكن التعبير عن هذه المعايير بالشكل أدناه.

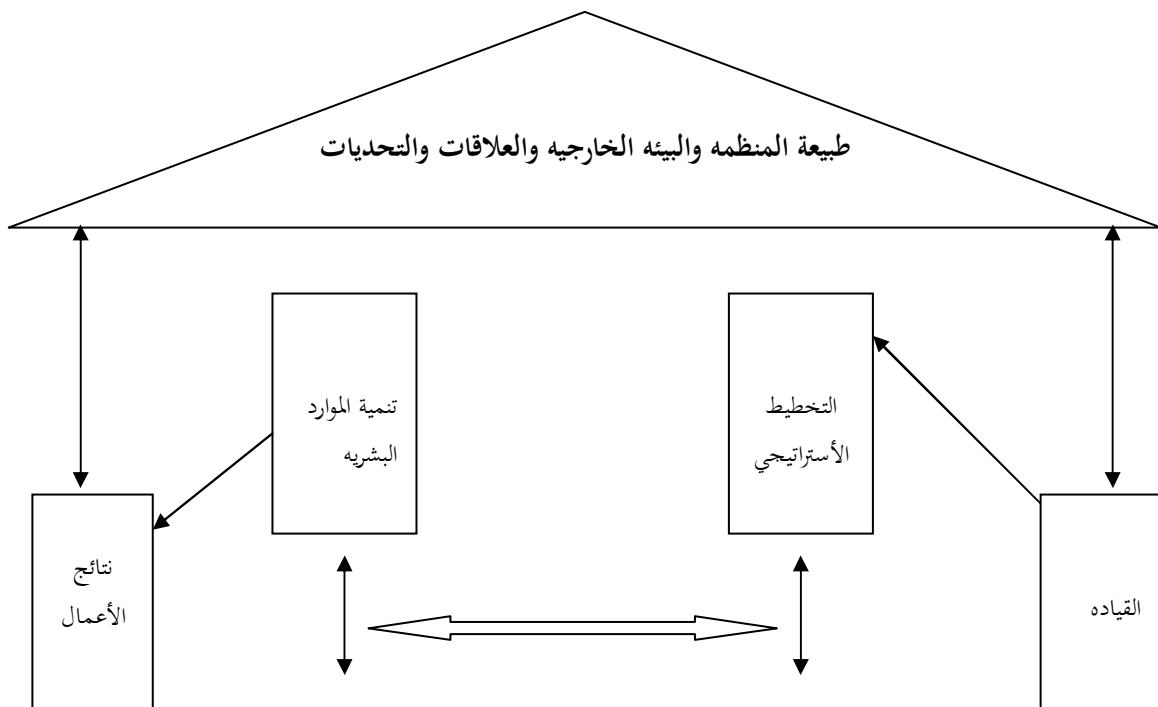
الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين. (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والآنماء)

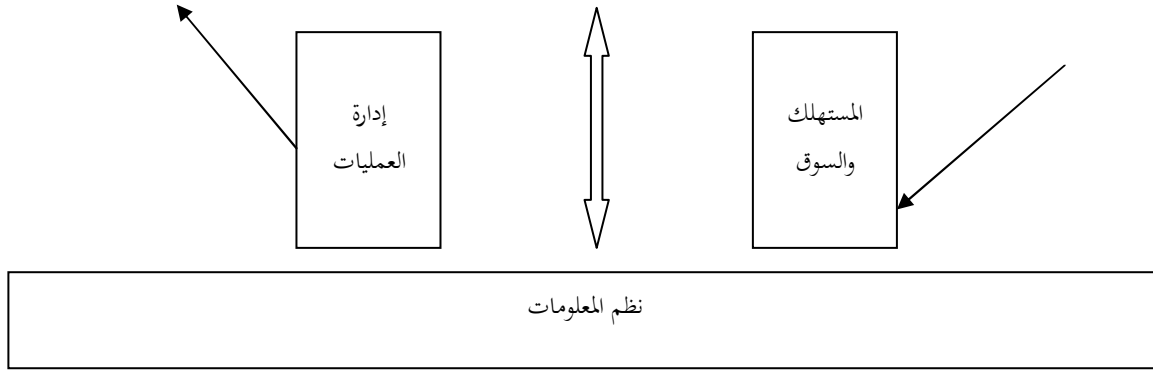
٢- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات)

٣- التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الأحساس بأحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك)

٤- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات)

الشكل ( ٣ ) :معايير الأداء المتميز





Source: <http://www.arado.org.eg>

للموظف المرتشي. في حين يعرف الاتجاه الثالث الفساد الإداري بأنه الخروج عن المصلحة العامة إذ يرى James Scott إن الفساد الإداري هو إدراك القواعد الرسمية في سبيل تكوين أنماط معينة من النفوذ والتأثير لتحقيق مصلحة خاصة<sup>[40]</sup> بينما يراه آخرون بأنه ممارسة الموظف للسلطة الرسمية تحت ستار القانونية لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وبالرغم من إن هذه التعريفات أكثر دقة من الناحية النظرية إلا إنها تأخذ الصيغة القانونية الواضحة حيث تجعل الفساد مرادفاً لفكرة التعسف في الحق. أما الاتجاه الرابع فيركز على السلوك غير الخلقى إذ يعرف الفساد الإداري بأنه إنتهاك لكل القواعد والمعايير الأخلاقية التي هي بمثابة الأساس الذي يجب أن يعلو فوق كل نمط من أنماط السلوك الإداري الصحيح لتحقيق مآرب خاصة غالباً ما تكون على حساب المصلحة العامة<sup>[41]</sup> أما الكيسي فيعرف الفساد الإداري على إنه مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة الى التأثير بسير الادارة العامة وقراراتها أو أنشطتها لغرض الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر<sup>[42]</sup> ويمارس الفساد في أغلب المنظمات من قبل بعض الموظفين البيروقراطيين في المستويات الدنيا والمتوسطة في الهرم الإداري وغالباً ما يشترك في هذه العملية طرفان، طالب

#### رابعاً :- مفهوم الفساد الإداري

إن مفهوم الفساد الإداري واسع ومطاطي ولا يمكن أن يحويه تعريف واحد لذا يُنظر الى الفساد من خلال المفهوم الواسع وهو الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص. بالتالي ليس للفساد تعريف متفق عليه فقد ميز الباحثون بين أربعة اتجاهات من الناحية التحليلية يركز كل منها على أحد جوانب هذا المفهوم ، فالإتجاه الأول عرف الفساد الإداري على إنه الخروج عن المسؤوليات الوظيفية العامة بمعنى خروج الموظف عن مقتضيات الوظيفة العامة والقواعد المحدده لها التي يتعين عليه الإلتزام بها رغبه في تحقيق نفع له على حساب هذه الوظيفة، أما الإتجاه الثاني فيعرف الفساد بأنه إدخال لمنطق السوق أو المشروع الأقتصادي على الوظيفة العامة فيرى Jacob Van Claveren إن الإنحراف يعني تعسف الموظف بالسلطة المرتبطة بالمنصب الذي يشغله من أجل تحقيق دخل أكبر على حساب الآخرين ويُشبه هذا الموظف في تعامله مع الآخرين بالبائع الذي يتمتع بوضع احتكاري يُمكنه من إستغلال الآخرين، وهذا لا يتمثل بالحصول على المال بل الولاء والتأثير بالتزامات الأسرة والعائلة أو تجميع رسمي فري لكل حالة فساد سعراً خاصاً بها يدفعها الراشي

٢-مدخل المعدلين أو الموظفين Revisionists  
or functionalists approach يرى أنصار هذا المدخل إن الفساد الإداري ظاهرة طبيعية تصاحب النمو والتطور وثمناً لا بد منه لتزيت عجلة التنمية لذلك فهم يوجهون العديد من الانتقادات لكل توجه أو سياسة تُحرم الفساد أو تعاقب أو تعتبره جريمة أو خيانه أو حتى جنحه. ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري نافع ويرتبط بتطور المجتمع الاقتصادي وبمدى رغبته في المحافظة على هياكله الاقتصادية القائمة أو تعديلها.

٣-مدخل اللامعدلين أو ما بعد الموظفين Functionalists approach non - Revisionists or post  
سمي هذا المدخل بمدخل اللامعدلين لأنه عاد وحافظ على تصور المدخل الأخلاقي، في اعتبار الفساد الإداري ظاهرة سلبية، كما سمي بمدخل ما بعد الموظفين، في اعتبار أن الفساد الإداري يمكن أن يأخذ طابعاً نظامياً وليس فقط نشاطاً فردياً، ويظهر الفساد النظامي في الموقف الذي يصبح فيه الخطأ عرفاً، بينما تصبح السلوكيات المقبولة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية استثناءً وليس قاعده.

### مستويات الفساد الإداري:

لقد أوضحت الدراسات التي أجريت في مجال الفساد أن مستويات الفساد تختلف باختلاف النظم السياسية الاقتصادية في بلدان العالم، ووفقاً لذلك يظهر الفساد بثلاثة مستويات هي [45]. -

### المستوى الأول:-

الفساد الأسود Black orruption  
ويظهر هذا النوع من الفساد في البلدان التي تتبنى النظام الشمولي وهيمنة الدولة على النشاط الاقتصادي إذ يكون فيها مستوى الفساد مرتفع

الخدمة من جهه والموظف الحكومي من جهه أخرى بهدف الرشوة والرشاء غير المشروع مقابل تسهيل معاملات الطرف الأول [43] من خلال ما تقدم يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه مجموعة من النشاطات التي تمارس داخل المنظمة والتي تؤدي بها الى الانحراف عن أهدافها التي وجدت من أجلها لصالح أهداف شخصية فريده كانت أم جماعية.

### مداخل دراسة الفساد الإداري: إن الفساد

الإداري ظاهرة من الظواهر السلبية التي تنتشر في أي مجتمع عندما تسود فيه المخالفات والتجاوزات الإدارية والتقصير والأهمال والتسيب الإداري على حساب المصلحة العامة وفي غياب تطبيق الجزاءات والعقوبات الإدارية الرادعة ضد مرتكبي هذه الجزئيات من الفساد الإداري والذي ينتج عنه في أي مجتمع تعطيل الأجهزة الإدارية والتأخير في تنفيذ المشروعات الحيوية والاستراتيجية فضلاً عن إهدار الوقت الذي لا يقدر بثمن خاصة في ظل التقدم السريع والمتلاحق وسباق الزمن، وهناك عدة مداخل لدراسة الفساد الإداري أبرزها الآتي:-

١- المدخل الأخلاقي Moral approach [44] يرى أنصار هذا المدخل إن الفساد ظاهرة سلبية ضاره ينبغي محاربتها والقضاء عليها باعتبارها تعد إنحرافاً في سلوك الأفراد عن المعايير الأخلاقية السائدة والمعتمدة داخل الأجهزة الإدارية للدولة مما يحدد بهذه الأجهزة عن الأهداف المقررة لها لذا يعرف الفساد وفق هذا المدخل بأنه استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي.

إن الفساد الإداري في الدول النامية يتواجد أكثر مما هو عليه في الدول المتقدمة ومختلف تماماً من حيث النشأة والأسباب ويرجع ذلك إلى إن الدول المتقدمة قد أستقرت من حيث التنظيمات في جميع قطاعاتها، أما الدول النامية فهي حديثة العهد بالتطور ولم تصل بعد بمستوى الأستقرار والإزدهار والتنظيم المحكم والتقدم التكنولوجي الذي يفرض قدراً من الأنضباط والحمايه للمجتمع كما إن الدول النامية عرضة لكثير من التقلبات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية تختل فيها المعايير والقيم ويصنف بعض الباحثين الفساد الإداري إلى أربعة مجاميع هي [46] :

#### المجموعة الأولى: الفساد التنظيمي:

يشير الفساد التنظيمي إلى المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته التي من أهمها: ١- عدم احترام وقت العمل: ينظر الموظف الحكومي إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن وكم قطع من الساعات وكم بقي له حتى يعود بغض النظر عما قدمه من إنتاج أو عمل، وهذا يؤدي إلى عدم الإلتزام بتأديه الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية والذي يترتب عليه إنخفاض الإنتاج أو تدهور مستوى الخدمة العامة.

٢- امتناع الموظف عن تنفيذ العمل المطلوب منه ويمكن إرجاع أسباب إنتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين العاملين عن إنخفاض معدلات الإجور والرواتب والتي لا تتناسب مع المجهود اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبه منه

٣- التراخي: تعني لغوياً التباطؤ أو أمتداد الفترة الزمنية في أداء الواجب المكلف به وهنا يعني التراخي من قبل القيادات الادارية تجاه السلوكيات السلبية من جانب المرؤوسين.

ويطال كبار المسؤولين الحكوميين High level corruption وينتج عنه مخاطر وأضرار كبيرة على الدولة والمجتمع والذي يتعلق بسوء استعمال السلطة من قبه الهرم الحكومي من أجل منافع خاصة ويتمثل في عقد الصفقات التجاربه الكبيره في إطار العلاقات الدوليه ويسمى أيضاً بالفساد العمودي أو الفساد الكبير Gross corruption

#### المستوى الثاني:

##### White corruption الفساد الأبيض

وهو الفساد الذي قد يعد مقبولاً بين أغلب أفراد المجتمع ويتمثل بممارسات غير قانونية لكنها تظهر على السطح كواقع مقبول من قبل المجتمع، كظاهرة التهرب من الضريبة وعدم دفع حقوق الدولة إلا إنها تعكس تأثيرات أداية على الهيكل الاقتصادي ويسمى أيضاً بالفساد ذو المستوى المنخفض Low level corruption ويشمل أيضاً ممارسات الفساد الروتينية من غالبية صغار الموظفين العموميين كتقديم الرشاوى بمبالغ صغيرة لتسهيل إنجاز معاملات رسمية وهو الفساد غير المنظم Chaotic corruption كما يسمى أيضاً بالفساد الأفقي أو الفساد الصغير Minor corruption

#### المستوى الثالث:

##### Gray corruption الفساد الرمادي

وهو نوع من الفساد الذي يمثل ممارسات فساد مقبول لدى بعض الشرائح الاجتماعية المستفيدة منه، ومرفوضه من قبل شرائح أخرى وتكون بواعث هذا الفساد عوامل متداخلة اقتصادية واجتماعية مثلاً حاله المحاباه Favoritism والمحسوبية Nepotism وكذلك الوساطة وغيرها.

#### أشكال الفساد الإداري:

ترجع الى وجود عوامل نفسية للموظف تدفعه اليها، أو بسبب سوء التنظيم الإداري أو خطأ في الإجراءات الادارية ولا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل ويضعف من شعور الفرد بآتمائه الى الجماعة.

**المجموعة الثانية:** الإنحرافات السلوكية: تشير الإنحرافات السلوكية الى تلك المخالفات الادارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهم هذه الإنحرافات ما يلي: [47]

١- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بأرتكاب الموظف لفعل فاضح محل بالحياء في أماكن العمل، أو خارج مكان العمل، أو سوء معاملته الأفراد العاملين أو طلب الموظف للهدايا أو العمولات وغيرها.

٢- جمع الموظف بين الوظيفة وبين أعمال أخرى: أن يقوم الموظف بالعمل في أماكن أخرى، أو العمل بأجر أو مكافآه لدى الغير بدون أذن الادارة وهذا ما يؤثر بالمتاحه الحال على الموظف بأداءه لعمله.

٣- سوء أستعمال السلطة: تعرف السلطة بصورتها الرسمية في التنظيم الإداري بأنها ذلك الحق الذي يخوله المجتمع الى المنظمة عن طريق الحكومة ثم تخوله المنظمة الى العاملين بها كل طبقاً لمستوى نطاق مسؤولياته، بما يمكنه من التوجه والأشراف على أعمال رؤسياه. وبهذا فأن السلطة هي التي تعطي التنظيم شكله الرسمي.

٤- المحسوبية: تأخذ المحسوبية تسميات في نطاق الدول النامية فالبعض يطلق عليها المحاباه وبعض الدول نصت عليها في قوانينها تحت أسم الأستثناءات وتعني المحسوبية بأنها الخروج عن

٤- عدم الألتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض تصرفات الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من الترقيه أو المكافآت التشجيعية والحوافز وقد يؤدي الى إصابة الموظف بالعدوانية اتجاه رؤسائهم وعدم أطاعه أوامرهم.

٥- النكوص: المقصود هنا إخلال الموظف بوعده قطعه على نفسه في أن يقوم بعمل معين في وقت كان من المفروض أن يكون إجازة رسمية، وهنا يعتبر مظهر من مظاهر الأخلال والإستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الادارة.

٦- السلبية: ويقصد بها جنوح الموظف الى عدم إبداء الرأي وللإمبالاه ويرجع ذلك الى إنخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم أرتباطه بالعمل والادارة. أن ظاهرة السلبية وتفشيها في أجهزة الادارة العامة تؤدي الى مقاومه التغيير وعدم الرغبة في التجديد وأنخفاض رغبه التعلم والتدريب على أكتساب مهاراته.

٧- عدم تحمل المسؤولية فقد يلجأ الموظف الى تجنب المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبته تجاه العمل.

٨- إفشاء أسرار العمل: ويقصد بهذه الظاهرة إفشاء أسرار المنظمة أو الأفراد المتصلين بالمنظمة سواء من الأفراد العاملين بها أو عملائها.

٩- الإنعزالية نعني بالأنعزالية عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملاءهم في العمل وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي، ويتجنبون الإتصال بالأفراد الآخريين ولا يريد الفرد منهم الأرتباط بأي شخص آخر، ويتميز هذا النوع من الموظفين بحاجه أساسية الى الأستقلال وعدم الأعتداد على الآخريين والأكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة، ولذلك يمكن القول إن ظاهرة الإنعزالية

في كل المستويات الادارية والحكومية المركزية والمحلية في العديد من الدول النامية.

٢- إختلاس المال العام:يعني الأختلاس لغوياً خلص الشيء وسلبه ونهبه أما الإختلاس كفكرة هو سيطرة الجاني(المختلس)الفعلية على منقول وتوجيهه الى غير الغرض المخصص له،بما يحقق الأعتداء على مصلحة قانونيه حماها المشروع.

٣- التزوير: ويعني لغوياً الغش،أما الدراسة فتعني بالتزوير الذي يقع في محرر رسمي من موظف عام في أثناء تأديته وظيفته وأستعمال المحررات المزوره.والمحررات الرسمية قد تكون قرارات تشريعية أو قرارات إدارية أو قرارات مالية،ويمثل التزوير في المحررات الرسمية أعتداء غير مباشر على سلطة الدولة والادارة التي يعبر عنها هذا النوع من المحررات.

### أسباب الفساد الإداري:

تختلف الأسباب التي تؤدي الى نمو الفساد وانتشاره في البلدان النامية ومنها الدول العربية عنها في الدول المتقدمة،فالعوامل التي تساعد على نموه في الدول النامية تختلف الى حد كبير عن العوامل المساعده على نموه في الدول المتقدمة إلا إن طرق ممارسة الفساد متشابهة الى حد كبير وعلاوه على ذلك فأن قدراً كبيراً من الفساد في الدول النامية تشارك فيه الدول الصناعية بصور مختلفة فالتنافس بين الشركات متعددة الجنسيات المتمركزة في غالبيتها في الدول المتقدمة على صفقات الأعمال الدولية يدفع بهذه الشركات الى دفع رشاوى ضخمة للمسؤولين الحكوميين في الدول النامية للفوز بهذه الصفقات ولو تساهم سياسات التحول نحو الديمقراطية والأخذ بسياسات السوق في التخفيف من نمو هذه الظاهرة بل على العكس من ذلك تماماً

القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم اجهزة الادارة العامة في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات وتحديد الأجور والمرتبات والبدلات وغيرها من الأمور ذات العلاقة.

٥- الوساطة<sup>[44]</sup>: يرى بعض الباحثين أن أي نظام أداري في العالم لا يخلو من ممارسة الوساطة إلا أن سعة تفشي ذلك تختلف من نظام لآخر كمجتمعات الدول المتقدمة لاتعاني من الوساطة مثلما تعانيه مجتمعات الدول النامية.

**المجموعة الثالثة:**الأنحرافات المالية: تشير الأنحرافات المالية الى كل المخالفات المالية الادارية التي تتصل بسير العمل المناط بالموظف،وتتمثل هذه المخالفات في:

١-مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون.

٢- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

٣-مخالفة التعليمات الخاصة باجهزة الرقابه المالية.

٤-فرض المغارم:تنتشر ظاهرة فرض المغارم بالاجهزة الادارية في الدول النامية وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للأنتفاع من الأعمال الموكوله اليه،في فرض السخرة على بعض الأشخاص أو أستخدام القوى البشرية الحكوميه من العمال في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصه لهم.

٥- الأسراف في أستخدام المال العام.

**المجموعة الرابعة:**الإنحرافات الجنائية:<sup>[48]</sup>ومن أكثر الإنحرافات الادارية الجنائية أنتشاراً في الدول النامية ما يلي:

١- الرشوة:تأخذ الرشوة صور كثيرة ومتنوعة،فقد تكون مالية أو مادية أو معنوية،وقد تنتشر الرشوة

ويؤدي الى صعوبه تحديد المسؤولية ومراقبة الرئيس لنشاط ادارته ونشاط وكفائه الموظفين التابعين له.

٩- غياب الأطار القانوني ومنح الموظف العام مجالاً واسعاً للأجتهد والتأويل.

١٠- وجود ادارة تحتجز المعلومات وتمنع تداولها بين المهتمين بهذه المعلومات سواء كانوا اجهزة رقابية رسمية أو صحافة رسمية أو مستقلة أو باحثين يسعون الى الرصد الموضوعي والشامل لمعرفة القضايا الادارية من هذا النوع فالمعلومات الادارية سلاح ذو حدين فهي تمكن المتطلع الى معرفة حقائق الأمور من تقييم أداء الادارة ومعرفة المتاحة القرارات، كما أن مصادرها وأحتجازها عبر تصنيف قاعده البيانات أو فرض نوع من السريه حولها وممارسة التعتيم والكتمان مخافه الأبلاغ عن الفساد ويسمح للموظف أن يبقى في مأمن من عين الرقيب ويجنبه المساءلة والتدقيق في أعماله خاصة تلك المتعلقة بالتسيير. فالموظف الفاسد يحرص على أن لا تتكشف أمور الادارة الأبعد مرور فترة. ويلاحظ أن الادارة في الدول المتقدمة شفافة ومنفتحة على المجتمع بمختلف تنظيماته الأهليه والمدنية. بينما تكون الادارة منغلقة من حالة الدول المتخلفة نظراً لأنتشار الفساد الاداري والمالي وحرص الموظف العمومي على التكتم ومصادرة الوثائق كي لا تكون شاهداً عليه عند التفتيش والمساءلة.

١١- هنالك عوامل أخرى تتعلق بالادارة ذاتها فأنعدام أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية للعمل الحكومي وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية كلها تؤدي الى الفساد وتمهد له كما أن الفساد الاداري ينتشر عندما تقوم الادارة بمعالجه قضايا ومواضع مختلفة في معظم الأحيان

ساعدت على نموها. ويمكن تلخيص أهم أسباب الفساد الاداري بالآتي:-<sup>[49]</sup>

١- كثرة القيود والغموض في القوانين والانظمة ما يكون سببا للخطأ غير المقصود ومناخاً ملائماً لنمو بؤره الفساد ٢- سوء توزيع الدخل بين شرائح المجتمع والشعور بالظلم الأقتصادي لدى بعض الشرائح

٣- تدني القوة الشرائية لمحدودي الدخل وتزايد نسب التضخم وتزايد أعباء وتكاليف المعيشة

٤- كبر حجم القوى العاملة لدى القطاع الحكومي والعام، الأمر الذي له أثر كبير على حياة المجتمع فيما يتعلق بتوزيع السلع والخدمات وكلما كبر حجم القطاع العام وأتسعت مجالات عمله وتخصصه أزداد الميل نحو الفساد، وهذا يؤدي الى بيروقراطية ذات توجه تعني بالتوزيع لا بالأنتاج.

٥- المركزية الشديدة تؤدي الى تغطيه الفساد ومظاهرة من المستويات العليا.

٦- قلة عدد الموظفين خصوصاً العاملين بالادارة المالية والمحاسبية مقارنة بحجم الأعمال والمهام الملقاه على عاتقهم تمثل سبباً مباشراً لظهور الفساد حيث أنه في ظل هذا الوضع تكثر الأخطاء المحاسبية نتيجة لضغوط العمل وهذا ما قد يتم إستغلاله لتمرير حالات من الفساد.

٧- تخلف الأدوات الادارية مما يسبب تراكم وتأخر إنجاز المعاملات وعرقلة تنفيذ الخطط والحسابات في موعدها الأمر الذي يُبرز بعض مظاهر الفساد لدى البعض.

٨- قصور أو عدم ملائمة الهيكل التنظيمي فقد يتضمن الهيكل التنظيمي الكثير من العيوب الادارية كعدم وضوح قنوات الأتصال ونطاق الأشراف الاداري وأدارات اقسام المنظمة مما قد ينتج عنه تداخل وأزدواجية المهام والوظائف

رقم فقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3.9	1.3
2	2.7	0.9
3	3.2	0.6
4	4.8	0.3
5	4.6	0.9
المتوسط العام	3.84	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن الشركة عينه الدراسة تعمل على تشخيص أسباب المشاكل التي قد تعترضها لأنها تنطلق من مبدأ إن عملية تشخيص سبب المشكلة هو نصف حلها ثم تتخذ القرارات بأسلوب مبني على الحيطه والتعقل ولا تتسرع أو ترتجل في عملية اتخاذها وذلك بمتوسط حسابي قدرة(4.8) وأنحراف معياري منخفض سجل(0.3) مؤشراً بذلك تجانس الاستجابات المتعلقة بهذا الصدد. أما فيما يتعلق بأشعار الموظفين بعدم تمرکز سلطة إتخاذ القرارات في المستويات العليا وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتصوراتهم حول طريقه التنفيذ فقد جاءت منخفضة بالأستناد الى الأجابات الواردة وذلك بمتوسط حسابي بلغ(2.7) وأنحراف معياري قدرة(0.9).

٢- القابلية على التغيير:- يلخص الجدول (2) قابلية الشركة المدروسة على التغيير وكالاتي :-  
الجدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات القابلية على التغيير N=32

رقم فقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	4.5	1.6
7	3.6	0.8
8	2.9	0.6
9	4.9	1.1
10	3.8	0.7

حسب رؤيه وقناعه بعض الموظفين ولا يُفعل النظام القانوني إلا بشكله العام،بالأضافة الى إن الادارة المعيارية تساهم أيضاً في أنتشار حالات الفساد من خلال تطبيقها للقواعد القانونية التي تنظم حالات محددهه بشكل مفصل ودقيق وليس الأخذ في الأعتبار القواعد العامة التي تحتوي على قيود فقط، كما إن الادارة الميكافيلية وشعارها(الغاية تبرر الوسيلة) لا تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا النوع من الادارة يقوم بتغييب الانظمة والتعليمات وعدم تفعيلها بهدف حمايه مصالحها من الموظفين الشرفاء، فتقوم بتغييب الوصف والتوصيف الوظيفي بهدف إبعاد أصحاب الكفاءات العملية والعملية العالية وإقصائهم عن مواقع معينة متقدمة تنسجم مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم الى مواقع أخرى لا تمت لما سبق بصلة بهدف أحباطهم وتفريغ هذه المنظمة أو تلك من الكفاءات المؤهلة.

**الجانب العملي للدراسة :-** من أجل الوصول الى الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه لابد أولاً من التعرف على واقع عملية الأبداع داخل الشركة المدروسة من خلال خمسة مجالات هي حل المشاكل وأتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الأتصالات، تشجيع الأبداع وكما يلي :

١- حل المشاكل وأتخاذ القرارات: يعرض الجدول (1) الطريقة التي تتبعها عينة الدراسة في عملية حل المشاكل التي قد تعترضها في العمل والقرارات التي تتخذها في هذا الصدد وكالاتي:-

الجدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات حل

المشاكل وأتخاذ القرارات N=32

تؤمن بأن عمل الفريق يكون أكثر إبداعاً من عمل الفرد وبمتوسط حسابي (4.5) وانحراف معياري مرتفع نسبياً قدرة (1.1) في حين إن ثقة الشركة بقدرات الآخرين وإتاحة الفرصة أمامهم للتطوير والتحسين جاءت منخفضة إذ سجلت متوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.5).

٤- سعة الاتصالات:- يعرض الجدول (4) سعة نظام الاتصالات المستخدم داخل الشركة المدروسة وكالاتي:-

الجدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بكل فقره من فقرات سعة الاتصالات N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	3.8	0.3
17	4.9	1.5
18	3.9	0.9
19	2.7	0.3
20	4.8	0.2
المتوسط العام	4.02	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الشركة المدروسة تتميز بوجود نظام اتصالات قادر على تلبية متطلبات العمل في المنظمة بمتوسط حسابي قدرة (4.9) وانحراف معياري مرتفع نسبياً سجل (1.5) كما إن الشركة تمتلك بنك للمعلومات أو قاعدة بيانات يمكن استخدامها من قبل العاملين وقت الحاجة وكان ذلك بمتوسط حسابي (4.8) وبانحراف معياري منخفض سجل (0.2) مؤكداً تجانس أجابات العينة بهذا

المتوسط العام	3.94
---------------	------

يتضح لنا من خلال الجدول (2) إن إدارة الشركة تعتقد بأن التخصص في أداء العمل مسأله تتوقف على المتاحه التحديات التي تواجه الشركة والفرص المتاحة أمامها بمتوسط حسابي قدرة (4.9) وبانحراف معياري مرتفع نوعاً ما (1.1) إلا إن ذلك جاء على حساب مشاركة المنتسبين في مناقشه التغيرات مع الادارة في جميع الأوقات حيث سجلت الاستجابات الواردة بهذا الجانب متوسط حسابي بلغ (2.9) وبانحراف معياري منخفض قدرة (0.6) مشيراً بذلك الى تقارب هذه الأجابات.

٣- روح المجازفة:- يوجز الجدول (3) مدى قابلية أفراد العينة على روح المجازفة والمغامره في العمل داخل الشركة المدروسة وكما يلي :-

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بكل فقره من فقرات روح المجازفة N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	4.3	1.6
12	4.7	0.9
13	3.5	1.5
14	3.9	0.5
15	4.5	1.1
المتوسط العام	4.18	

يتبين من خلال الجدول (3) إن عملية تطوير المنتجات في الشركة تستند الى العمل الجماعي القائم على المحاوره وتبادل الأفكار وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.7) وانحراف معياري بلغ (0.9) مشيراً بذلك الى تقارب الاستجابات بهذا الخصوص فضلاً عن إن الشركة

مقابل ذلك نجد إن هنالك ضعف في عملية تطوير الأساليب الادارية والانتاجية التي تدعم مواقف الشركة بمتوسط حسابي بلغ (2.6) وانحراف معياري منخفض (0.2) دالاً بذلك على درجة تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد.

### ثانياً:- الأداء المتميز :

وفي هذه الفقرة سنقوم بتحليل الجوانب الاساسية لعملية الأداء المتميز وهي (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية) وكما يلي :-

١- أصحاب المصالح : يعرض الجدول

(6) الدور الذي تلعبه الشركة المدروسة في تحقيق رضا المستفيدين منها سواء من العاملين أو الزبائن وكالاتي:-

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات أصحاب المصالح N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	3.7	1.2
27	3.2	0.9
28	4.3	0.5
29	2.4	0.3
30	4.5	0.7
المتوسط العام	3.62	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه إن القيادات الادارية في الشركة تحرص على إعطاء الموظفين المتميزين كتب شكر وتقدير أثناء تميزهم في العمل وتعلن عن أسمائهم في لوحه المتميزين وكان ذلك بمتوسط حسابي (4.5) وانحراف معياري منخفض (0.7) مشيراً الى توافق الأجابات المتعلقة بهذه الفقره فضلاً عن أنها تعمل على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الابداع وأخراج

المجال، لكن هذا جاء على حساب البرامج التدريبية التي من المفترض أعدادها للعاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات، إذ سجلت متوسط حسابي (2.7) وانحراف معياري (0.3) مشيراً الى تقارب أستجابات العينة المدروسة.

٥- تشجيع الابداع:- يشير الجدول (5) أدناه الى مستوى دعم الشركة لعملية الابداع وكما يلي:-

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات تشجيع الابداع N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	4.4	0.4
22	2.7	1.6
23	4.2	0.9
24	2.9	0.6
25	2.6	0.2
المتوسط العام	3.36	

يعرض الجدول أعلاه توجه الادارة العليا في الشركة المدروسة الى تشجيع الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشاكل وحلها وكان ذلك بمتوسط حسابي (4.4) وبانحراف معياري منخفض (0.4) موضحاً بذلك درجة تقارب الاستجابات الواردة في هذا المجال بالإضافة الى ذلك فإن القيادات الادارية في الشركة تؤيد مقترحات الأفراد العاملين بشأن تطوير الخطط الابداعية بقصد الاستفادة منها وجاء ذلك بمتوسط حسابي سجل (4.2) وانحراف معياري (0.9). وفي

بالمستوى المرغوب إذ سجلت متوسط حسابي (3.1) وبأنحراف معياري مرتفع نسبياً (1.6).  
٣- الموارد :- يوجز الجدول (8) درجة تميز الشركة المدروسة بالموارد التي تمتلكها وكالاتي :-

الجدول (8):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الموارد التي تمتلكها الشركة N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	4.1	0.9
37	4.8	1.8
38	2.7	1.5
39	4.9	0.7
40	2.6	0.5
المتوسط العام	3.82	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إن الشركة تتجه نحو توثيق جميع إجراءات العمل وتعمل على تحسينها بشكل مستمر بمتوسط حسابي قدرة(4.9) وأنحراف معياري منخفض نوعاً ما قدرة(0.7) مشيراً بذلك الى تقارب الاستجابات المتعلقة بهذه الفقره،فضلاً عن ذلك إن الشركة المدروسة تحقق أهدافها المرسومة بفاعليه لأمتلاكها مورد بشري كفوء بمتوسط حسابي(4.8) وأنحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ(1.8)، لكن هذا التوجه جاء على حساب أمتلاك التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع الشركات الأخرى بمتوسط حسابي(2.6) وأنحراف معياري(0.5) مؤكداً بذلك تقارب الاستجابات بهذا الخصوص.

٤-الثقافة التنظيمية: يوضح الجدول (9) المتاحة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة المدروسة وكالاتي :-

الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين بمتوسط حسابي سجل(4.3)وبأنحراف معياري منخفض أيضاً بلغ(0.5)، لكن هذا التوجه جاء على حساب وضع استراتيجية واضحة لتدريب وتعليم الأفراد وأكسابهم المهارات داخل وخارج المنظمة بمتوسط حسابي(2.4)وبأنحراف معياري منخفض(0.3)مؤكداً بذلك تقارب الاستجابات الواردة في هذا المجال.

٢-العمليات : يعرض الجدول (7)مستوى أداء العمليات داخل الشركة المدروسة وكالاتي :-  
الجدول (7):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات مستوى أداء العمليات N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	3.5	0.3
32	3.1	1.6
33	4.6	0.8
34	3.8	0.9
35	3.3	1.9
المتوسط العام	3.66	

يشير الجدول أعلاه الى إن الشركة تقوم بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن عن جودة منتجاتها المطروحة بمتوسط حسابي قدرة(4.6)وبأنحراف معياري مناسب(0.8)،في حين إن عملية إعادة تصميم العمليات داخل الشركة من فترة لأخرى من أجل مواكبة التطورات الحاصلة كانت ليست

منخفض سجل(3) وبأنحراف معياري منخفض أيضاً(0.6) مؤكداً بذلك تقارب أستجابات العينة المدروسة حول هذا الموضوع.

### العلاقة بين مجالات عملية الأبداع والجوانب الرئيسية للأداء المتميز

من أجل التأكد من صحة الفرضية الأولى التي تمثلت بوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل من مجالات عملية الأبداع(حل المشاكل وأتخاذ القرارات،القابلية على التغيير،روح المجازفة،سعة الأتصالات،تشجيع الأبداع)وبين الجوانب الاساسية لعملية الأداء المتميز(أصحاب المصالح، العمليات،الموارد،الثقافة التنظيمية)أو عدم صحتها،فقد تم صياغة الجدول(10)الذي يوضح أقيام معامل أرتباط الرتب Spearman بين المتغيرين الرئيسيين(الأبداع، الأداء المتميز) وكالاتي:-

الجدول (9):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الثقافة التنظيمية N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
41	4.8	0.3
42	3.4	0.9
43	4.7	1.1
44	3.2	1.3
45	3	0.6
المتوسط العام	3.82	

يشير الجدول (9)الى إن ادارة الشركة المدروسة تأخذ على عاتقها عملية إشاعه القيم التي تشجع على التميز وعلى قدر كبير من الاهمية بمتوسط حسابي قدرة(4.8)وأنحراف معياري منخفض(0.3)مبنياً بذلك تقارب الأستجابات المتعلقة بهذه الفقره بالأضافة الى ذلك فإن ادارة الشركة تدعم جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل تفكير منتسبي الشركة منفتح على البيئة الخارجية بمتوسط حسابي(4.7)وأنحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ(1.1)،لكن بالمقابل فإن قيامها بوضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة القياس لأداء العمل والترقيات والمكافآت جاء بمتوسط حسابي

الجدول (10): علاقة الأرتباط بين مجالات عملية الأبداع والجوانب الرئيسية لعملية الأداء المتميز

N=32

الأداء المتميز	أصحاب المصالح	العمليات	الموارد	الثقافة التنظيمية
حل المشاكل وأتخاذ القرارات	0.73*	0.59*	(0.20)	0.54**
القابلية على التغيير	0.26	0.77**	0.64*	0.60*
روح المجازفة	0.87*	0.52	0.57**	0.68**
سعة الأتصالات	0.80*	(0.36)	0.91**	0.49*

0.93**	0.58*	0.45**	0.88**	تشجيع الأبداع
--------	-------	--------	--------	---------------

\*\* معنوي عند 0.01

\* معنوي عند 0.05

سجل معامل الارتباط فيها (0.57) وقويه بالنسبه للثقافة التنظيمية إذ جاءت بمعامل ارتباط قدرة (0.68).

٧- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين سعة الاتصالات وكل من أصحاب المصالح والثقافة التنظيمية وكانت هذه العلاقات موجبة، فقد جاءت كعلاقة ارتباط قويه جداً فيما يتعلق بأصحاب المصالح إذ سجل معامل الارتباط (0.80)، وعلاقة ارتباط متوسطة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية حيث كان معامل الارتباط بمقدار (0.49).

٨- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين سعة الاتصالات والموارد حيث جاءت علاقة الارتباط هذه علاقة موجبة قويه جداً سجلت معامل ارتباط بلغ (0.91).

٩- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من تشجيع الأبداع والموارد إذ جاءت هذه العلاقة موجبة ومتوسطة القوة فقد سجل معامل الارتباط (0.58).

١٠- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين كل من تشجيع الأبداع والعمليات، أصحاب المصالح، الثقافة التنظيمية، وكانت هذه العلاقات جميعها علاقات موجبة، إذ كانت متوسطة القوة فيما يتعلق بالعمليات حيث سجلت معامل ارتباط قدرة (0.45)، في حين كانت علاقة قويه جداً بالنسبة لأصحاب المصالح والثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الارتباط لكل منهما على التوالي (0.93, 0.88).

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الآتي:

١- وجود علاقات معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين حل المشاكل وأخذ القرارات وكل من العمليات وأصحاب المصالح، حيث جاءت هذه العلاقة موجبة وكانت علاقة ارتباط متوسطة فيما يتعلق بالعمليات إذ سجل معامل ارتباط (0.59) وعلاقة ارتباط قويه (0.73) بالنسبه لأصحاب المصالح.

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين حل المشاكل وأخذ القرارات والثقافة التنظيمية حيث كانت هذه العلاقة ايجابية ومتوسطة القوة إذ سجلت معامل ارتباط قدرة (0.54).

٣- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين القابلية للتغيير وكل من الثقافة التنظيمية والموارد، وكانت هذه العلاقة ايجابية قويه إذ سجلت معاملات ارتباط على التوالي (0.64, 0.60).

٤- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القابلية على التغيير والعمليات، فقد كانت هذه العلاقة ايجابية قويه سجلت معامل ارتباط قدرة (0.77).

٥- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين روح المجازفة و أصحاب المصالح، حيث كانت هذه العلاقة ايجابية وقويه جداً سجلت معامل ارتباط بلغ (0.87).

٦- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين روح المجازفة وكل من الموارد والثقافة التنظيمية، فقد جاءت هذه العلاقة ايجابية وكانت علاقة متوسطة القوة فيما يتعلق بالموارد إذ

أثر عملية الأبداع في تحقيق الأداء المتميز: بهدف اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها ( يؤثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز ) من عدم صحتها تم استخدام أسلوب-Mann Whitneyالموضحه نتائجه في الجدول (11)وكالاتي:-

الجدول (11):نتائج تحليل Mann-Whitney للتأثير عملية الأبداع في تحقيق الأداء المتميز N=32

قيام اختبار Mann-Whitney					مجالات عملية الأبداع
الأداء المتميز (أجمالي)	الثقافة التنظيمية	الموارد	العمليات	رضا أصحاب المصالح	
281.2*	248.0*	233.8**	160.4*	264.6*	حل المشاكل وأخذ القرارات
258.5**	141.5**	228.3	232.6*	250.4*	القابلية على التغيير
329.8**	244.3*	180.3*	250.5	231.4*	روح المجازفة
295.4*	246.7**	243.1*	257.2*	252.9*	سعة الأتصالات
287.1**	209.8*	227.7**	252.9*	196.6*	تشجيع الأبداع

\*\* معنوي عند 0.01

\* معنوي عند 0.05

وقد جاء التأثير أيضاً بحدوده العليا بالنسبة لمجالات الأداء المتميز مجتمعة.

٥- تؤثر عملية تشجيع الأبداع في مجالات عملية الأداء المتميز منفردة و/أو مجتمعة دون أستثناء وقد جاء التأثير بحدوده العليا بالنسبة لمجالات الأداء المتميز مجتمعة.

**ثالثاً- الفساد الإداري:** -في هذا الجزء من الدراسة سنعمل على تحليل مظاهر الفساد الإداري المتمثلة (بالأنحرافات التنظيمية، الأنحرافات السلوكية، الأنحرافات المالية، الأنحرافات الجنائية)وكما يلي :

١- الأنحرافات التنظيمية: يعرض الجدول (12) المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري للمخالفات التنظيمية التي قد تشوب العمل الإداري داخل الشركة المدروسة وكالاتي:-

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الآتي:

١- تؤثر عملية حل المشاكل وأخذ القرارات في مجالات عملية الأداء المتميز منفردة و/أو مجتمعة دون أستثناء وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمجالات الأداء المتميز مجتمعة.

٢- تؤثر القابلية للتغيير في مجالات عملية الأداء المتميز منفردة و/أو مجتمعة بأستثناء الموارد وقد جاء التأثير بحدوده العليا بالنسبة لمجالات الأداء المتميز مجتمعة.

٣- تؤثر روح المجازفة في مجالات عملية الأداء المتميز منفردة و/أو مجتمعة بأستثناء العمليات وقد جاء التأثير بحدوده العليا بالنسبة لمجالات الأداء المتميز مجتمعة.

٤- تؤثر سعة الأتصالات في مجالات عملية الأداء المتميز منفردة و/أو مجتمعة دون أستثناء

الجدول (12):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الانحرافات التنظيمية N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
46	3.2	1.7
47	4.9	0.8
48	5	0.4
49	3.3	1.1
50	3.9	0.9
المتوسط العام	4.06	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن ادارة الشركة تحرص على المحافظه على أسرار العمل سواء تلك المتعلقة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها وجاء ذلك بمتوسط حسابي قدرة(5) وأنحراف معياري (0.4) مشيراً الى تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد، كما إن ادارة الشركة تؤكد على التزام جميع المرؤوسين بالأوامر والتعليمات الصادره من قبلها بمتوسط حسابي(4.9) وأنحراف معياري مناسب قدرة (0.8) مما يشير الى تقارب الاستجابات الخاصة بهذه الفقره، إلا إن ذلك جاء على حساب احترام وقت العمل وأنجاز الأعمال الموكله في الوقت المحدد لها وذلك بمتوسط حسابي بلغ(3.2) وأنحراف معياري مرتفع سجل(1.7).

#### ٢- الأنحرافات السلوكية:

يعرض الجدول 13 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأنحرافات السلوكية التي من المحتمل أن تتواجد داخل الشركة المدروسة وكالاتي :-

الجدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الانحرافات السلوكية N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
51	3.8	0.9
52	5	0.1
53	4.9	0.3
54	5	0.5
55	5	0.3
المتوسط العام	4.74	

يتبين لنا من خلال الجدول (13) إن ادارة الشركة المدروسة تلتزم بالقوانين واللوائح والتعليمات في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات وتحديد الأجور بمتوسط حسابي(5) وأنحراف معياري

التوالي (0.1,0.2)مشيراً الى التقارب الواضح لأستجابات العينة المدروسة والمتعلقة بهذا الصدد، إلا إن الشركة تفتقر الى قواعد وأحكام مالية خاصة بها تتفق والأماكن المتاحة لها وذلك بمتوسط حسابي(2.7) وأنحراف معياري (0.4) موضحاً بذلك تقارب الأستجابات الواردة بهذا الشأن.

٤- الإنحرافات الجنائية: يوجز الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقره من الفقرات الخاصة بهذا النوع من الإنحرافات وكالاتي:

الجدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الأنحرافات الجنائية N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
61	4.8	1.3
62	2.5	0.6
63	4.9	0.4
64	4.3	0.9
65	3.2	0.2
المتوسط العام	3.94	

من الجدول أعلاه يتضح لنا إن ادارة الشركة تستند الى المواد التشريعيه والادارية المنصوص عليها وفق القانون في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدرة(4.9) وأنحراف معياري منخفض سجل(0.4) دالاً بذلك على تقارب أستجابات العينة المدروسة بهذا الخصوص كما إنها لا تسمح بالأجتهد والتأويل وتضع الأطر القانونية المناسبة التي تحدد الصلاحيات للجميع وذلك بمتوسط حسابي بلغ(4.8) وأنحراف معياري مرتفع نوعاً ما(1.3). من جانب آخر فإن أهتمامها بتوعيه الأفراد العاملين بشكل مستمر على مخاطر الرشوة بصورها المختلفة (المادية

منخفض جداً(0.1)دالاً على تقارب الأستجابات الواردة بخصوص هذه الفقره، كما إن الشركة تعمل على ترسيخ الأخلاقيات اللوظيفية وتمارس مبدأ المساءلة والعقاب تجاه المسيئين بالأضافه الى أنها لا تسمح بالفوضى والتصرفات العشوائية وتضع الخطط للأهداف بعيدة المدى وجاء ذلك بمتوسط حسابي متساوي سجل(5) وأنحراف معياري (0.3,0.5)على التوالي مشيراً الى توافق الأستجابات الواردة بهذا الخصوص. في حين كانت مراعاة ادارة الشركة للجوانب الأنسانية في التعامل مع المستفيدين منخفضة بالمقارنه مع المتوسطات الحسابيه المتعلقة بهذا الجانب حيث سجلت(3.8) كمتوسط حسابي وبأنحراف معياري بلغ.(0.9).

٣- الأنحرافات المالية: يوضح الجدول (14)المتاحة الأنحرافات المالية التي قد تعترض عمل ادارة الشركة وكالاتي:-

الجدول(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقره من فقرات الأنحرافات المالية N=32

رقم الفقره	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
56	5	0.1
57	2.7	0.4
58	4.8	0.8
59	3.6	1.3
60	5	0.2
المتوسط العام	4.22	

يشير الجدول أعلاه الى إن ادارة الشركة تعمل وفق القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون بالأضافه الى عملها تحت شعار عدم الأسراف في المال العام وأستخدامه بدرجة عالية من الحيطة والحذر وذلك بمتوسط حسابي قدرة(5) وبأنحراف معياري منخفض جدا بلغ على

السلوكية، الانحرافات المالية، الانحرافات الجنائية) أو عدم صحتها فقد تم صياغته الجدول (16) الذي يوضح قيام معامل ارتباط الرتب Spearman بين المتغيرين الرئيسيين (الأبداع، الفساد الإداري) وكالاتي:-

المعنوية، المالية) كان منخفضاً إذ سجل متوسط حسابي بمقدار (2.5) وانحراف معياري (0.6) مشيراً الى تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد.

### العلاقة بين مجالات عملية الأبداع ومظاهر الفساد الإداري

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة والمتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مجالات عملية الأبداع (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الأبداع) وبين مظاهر الفساد الإداري (الانحرافات التنظيمية، الانحرافات

الجدول (16) : علاقة الارتباط بين مجالات عملية الأبداع ومظاهر الفساد الإداري N=32

الانحرافات الجنائية	الانحرافات المالية	الانحرافات السلوكية	الانحرافات التنظيمية	الفساد الإداري مجالات عملية الأبداع
0.57**	(0.31)	0.64**	0.51	حل المشاكل واتخاذ القرارات
0.79*	0.51**	0.43*	0.70*	القابلية على التغيير
0.70**	0.58*	0.67*	0.62**	روح المجازفة
0.25	0.69*	0.53*	0.83**	سعة الاتصالات
0.51*	0.39*	0.65*	0.73**	تشجيع الأبداع

\*\* معنوي عند 0.01

\* معنوي عند 0.05

كانت هذه العلاقة متوسطة بالنسبة للانحرافات السلوكية إذ بلغت (0.43) في حين كانت علاقة ارتباط قوية لكل من الانحرافات التنظيمية والانحرافات الجنائية فقد كان معامل الارتباط على التوالي (0.79, 0.70)

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القابلية على التغيير والانحرافات المالية وقد جاءت هذه العلاقة متوسطة القوة بمعامل ارتباط بلغ (0.51).

٤- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين روح المجازفة وكل من

نستنتج من الجدول أعلاه الآتي:

١- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين حل المشاكل واتخاذ القرارات وكل من الانحرافات الجنائية والانحرافات السلوكية حيث كانت هذه العلاقة متوسطة القوة بالنسبة للانحرافات الجنائية (0.57) وقوية بالنسبة للانحرافات السلوكية إذ سجلت معامل ارتباط بمقدار (0.64)

٢- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين القابلية على التغيير وكل من الانحرافات (السلوكية، التنظيمية، الجنائية) حيث

٨-وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)بين تشجيع الابداع وكل من الانحرافات المالية،الانحرافات السلوكية،حيث جاءت كعلاقة ارتباط ضعيفه بالنسبة للانحرافات المالية (0.39)،متوسطة القوة بالنسبه للانحرافات الجنائية فقد سجلت معامل ارتباط(0.51)في حين كانت علاقة قويه ممثله بمعامل ارتباط بلغ(0.65) بالنسبه للانحرافات السلوكية.

٩-وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية(0.01)بين تشجيع الابداع والانحرافات التنظيمية إذ جاءت هذه العلاقة قويه بمعامل ارتباط سجل(0.73).

#### أثر عملية الابداع في الحد من ظاهرة الفساد الاداري

لغرض اختبار صحة الفرضية الرابعة التي بنيت على أساس تأثير القيادة الابداعية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري من عدم صحتها عملنا على تطبيق أسلوبMann-Whitney المعتمد في الدراسة الحالية والموضحة نتائجها في الجدول (17).

الانحرافات المالية والانحرافات السلوكية،وقد كانت هذه العلاقات متوسطة القوة بالنسبه للانحرافات المالية إذ سجلت(0.58) وعلاقة قويه فيما يتعلق بالانحرافات السلوكية(0.67).

٥-وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية(0.01)بين روح المجازفة وكل من الانحرافات التنظيمية والانحرافات الجنائية وقد تمثلت بعلاقات ارتباط قويه سجلت على التوالي(0.70,0.62).

٦-وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية(0.05)بين سعة الاتصالات وكل من الانحرافات السلوكية والانحرافات المالية حيث كانت علاقة ارتباط متوسطة القوة بالنسبه للانحرافات السلوكية إذ بلغت (0.53)في حين كانت علاقة ارتباط قويه بالنسبه للانحرافات المالية مسجله بذلك (0.69).

٧-وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية(0.01) بين سعة الاتصالات والانحرافات المالية وقد جاءت هذه العلاقة قويه جداً إذ سجلت معامل ارتباط(0.83)

الجدول (17):نتائج تحليلMann-Whitney لتأثير عملية الابداع في الحد من ظاهرة الفساد الاداري

N=32

أقيام اختبارMann-Whitney					الفساد الاداري
الفساد الاداري(اجمالي)	الانحرافات الجنائية	الانحرافات المالية	الانحرافات السلوكية	الانحرافات التنظيمية	
262.3*	112.7**	214.3*	231.6*	259.1*	حل المشاكل وأتخاذ القرارات
283.1**	229.7	252.3*	204.8*	293.7*	القابلية على التغيير
251.6**	285.7*	274.5	256.7**	244.5*	روح المجازفة
281.5*	239.5**	247.9*	290.1*	266.8*	سعة الاتصالات
228.6*	219.8*	264.1*	155.8*	277.3*	تشجيع الابداع

\*\* معنوي عند 0.01

\* معنوي عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه نستطيع التوصل للآتي:

١- تؤثر عملية حل المشاكل وأتخاذ القرارات في مظاهر الفساد الإداري منفردة و/أو مجتمعة دون استثناء وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري مجتمعة.

٢- تؤثر القابلية على التغيير في مظاهر الفساد الإداري منفردة و/أو مجتمعة باستثناء الانحرافات الجنائية وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري مجتمعة.

٣- تؤثر روح المجازفة في مظاهر الفساد الإداري منفردة و/أو مجتمعة باستثناء الانحرافات المالية وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري مجتمعة.

٤- تؤثر سعة الاتصالات في مظاهر الفساد الإداري منفردة و/أو مجتمعة دون استثناء وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري مجتمعة.

٥- تؤثر عملية تشجيع الابداع في مظاهر الفساد الإداري منفردة و/أو مجتمعة دون استثناء وقد جاء التأثير أيضاً في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري مجتمعة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

١- العمل المستمر لادارة الشركة المدروسة على تشجيع الأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص أسباب المشاكل التي تعترض عملهم وحلها من خلال الأفكار التي يقدموها، بالإضافة الى أيمانها بأن التخصص في أداء العمل مرهون بالمتاحة التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها

٢- دعم ادارة الشركة للعمل الجماعي القائم على أساس المحاوره وتبادل الأفكار من أجل تطوير

٩-تقييد ادارة الشركة بالعمل وفق القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون وحرصها على عدم الأسراف في المال العام فضلاً عن أنها تستند الى المواد التشريعية والادارية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها لا تسمح بالأجتهاد والتأويل وتضع الأطر القانونية المناسبة التي تحدد الصلاحيات لجميع العاملين في الشركة.

١٠-أكدت نتائج التحليل الأحصائي وجود علاقة وأثر بين كل من مجالات عملية الأبداع والجوانب الرئيسية للأداء المتميز، هذا من جانب ومن جانب آخر وجود علاقة وأثر بين هذه المجالات ومظاهر الفساد الإداري، مؤشراً بذلك الى ضرورة توجه القيادات الادارية نحو الأبداع من أجل تحقيق التميز في جميع مجالات العمل والوقوف بوجه المنافسة الشديده فضلاً عن قدرة الادارة التي تتبنى الأبداع على تقليل أو القضاء على جميع مظاهر الفساد الإداري التي قد تظهر أثناء العمل والتي إذ ما عولجت ووضعت لها الحلول المناسبة فأنها تعمل على تحطيم البنى التحتية لجميع المنظمات والرجوع بها الى الوراء.

### التوصيات

١-أعطاء الأفراد العاملين مجال أوسع للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة التغييرات مع الادارة والعمل على إتاحة الفرصه للجميع من أجل التطوير والتحسين، كذلك تشجيع أسلوب اللامركزية في العمل لما له من دور كبير في الحد من الانحرافات التي قد تظهر أثناء العمل الإداري.

٢-وضع برامج تدريبية للأفراد العاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات من أجل أكسابهم المهارات داخل وخارج الشركة من خلال وضع استراتيجية واضحة بهذا الخصوص.

المنتجات لتصل الى المستوى الذي يمكنها من مواجهه المنافسين

٣-أمتلاك الشركة لنظام اتصالات قادر على تلبية متطلبات العمل الى جانب أمتلاكها بنك للمعلومات أو قاعده بيانات يمكن أستخدامها من قبل العاملين في أي وقت.

٤-التوجه الواضح لادارة الشركة نحو توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الأبداع وأخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين بالأضافة الى قيامها بالثناء على الموظفين المتميزين

٥-ميل ادارة الشركة نحو تصميم العمليات بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن عن جوده المنتجات التي تقدمها، كما أنها تتجه نحو توثيق جميع إجراءات العمل وتقوم بتحسينها بشكل مستمر

٦-أمتلاك الشركة لمورد بشري كفوء يُمكنها من تحقيق أهدافها المخططة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أنها تعمل بأستمرار على أشاعه القيم التي تشجع على التميز وتدعم جميع الوسائل التي من شأنها أن تجعل تفكير منتسبي الشركة منفتح على الخارج

٧-الحرص الواضح لادارة الشركة على المحافظة على أسرار العمل سواء المتعلق منها بعمل الشركة أو العاملين فيها، فضلاً عن ألتزام جميع المرؤوسين بالأوامر والتعليمات الصادره من الادارة العليا

٨-التزام ادارة الشركة بالقوانين واللوائح والتعليمات في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات وتحديد الأجور كما أنها تعمل على ترسيخ الأخلاقيات الوظيفية وتمارس مبدأ المساءلة والعقاب تجاه الأفراد المسيئين فضلاً عن أنها لا تسمح بالفوضى والتصرفات العشوائية.

Technological Innovation"Acad emy of Manageme -nt Review,6(3).1996.

7-Knight,K."The innovative organization:A Selective view of current theory&research ,The Journal of Business,140(4).1998.

8-Daft,R."Organization theoy&design ".New york:West Publishing,2000.

9-Shtein,M."Simulating Creativity in Group Procedures".New York:Acad press.1990.

10-Peiro,J.&Delbeg,M."Organizational structure,individual attitudes&innovation", Aca -demy of management review,2(1)1997.

11-

Luthans,F."Organizational Behavior".New york,McGraw-Hill Book Co.2000.

12-Silverstein,David;Neil De Carlo& Michael Slocum."In sourcing innovation: how to transform business as usual into business as exceptional".Longmont,CO:Breakthrough performance press.2005.

13-Deven,A."Central problems in the management of innovation".Management Science ,32(5).1999.

14-

Christensen,Clayton M."The innovators dilemma".Boston,MA:Harvard Busness School press.1997.

15-Ettlie,John."Managing innovation ,2nd.ed.Butterworth-Heineman,an imprint of els -ev ier.2006.

١٦-الصراريه، أكرم."العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع

الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مجله مؤتة، المجلد

(١٨)، العدد(٤)

17-Barras,R."Towards a theory of innovation in services"Research policy(51).1984.

18-Zaltman,G.&Duncan,R."Strategies for planned change".New York:A Willey-interse- ience publication.2001.

19-Ott,J."The organizational culture perspective",pacific

grove,calif:Brooks&Cole.1989. 20-

Gibson,J.&J.Ivanevich,J.Donnely,"Organiz ations,Behavior,Structure,Processes"Mc Graw-Hill,Irwin,University of Kentulcky,11th.ed.2003.

21-Fagerberg,Jan."Innovation:A Guide to the literature",in Fagerberg,Jan,David C.Mo-wery&Richard R.Nelson:the oxford handbook of innovation.Oxford University Press . 2004.

٢٢-طعامنه ،محمد"اثر وحدات التطوير الاداري في المناخ التنظيمي

السائد في القطاع العام في الأردن"مجله دراسات،الجامعة الأردنية المجلد،

٣-العمل على إعادة تصميم العمليات داخل

الشركة من فتره لأخرى،وأمتلاك التقنيات المتطورة اللازمه لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع

الشركات العاملة في نفس المجال

٤-وضع معايير واضحة ودقيقة وممكنه القياس

لأداء العمل والترقيات والمكافآت من أجل

الارتقاء بالعمل الاداري وصولاً الى مستوى التميز

٥-توعية الأفراد العاملين بشكل مستمر على

ضرورة احترام وقت العمل وأنجاز الأعمال الموكله

اليهم بأوقاتها المحدده بالإضافة الى توضيح

مخاطر الانحرافات والسلوكيات الغير مقبوله أثناء

العمل الاداري داخل وخارج الشركة.

٦-التأكيد على مراعاة الجوانب الأنسانية في

التعامل مع المستفيدين وعدم السماح بأستغلال

الأفراد العاملين داخل الشركة بأمر شخصية لا

تتعلق بالعمل الاداري

٧-وضع قواعد وأحكام ماليه خاصة للشركة تتفق

والأمكانيات المتاحة لها من أجل ضبط الانحرافات

التي قد تحدث في هذا المجال ومعالجتها في

الوقت المناسب.

## المصادر

1-Hall Peter,"Innovation,Economic &Evaluation",The ortical perspectives on changing ,Technologyin in economic systems,1992.

2-Hill,G.&Jones,"Strategic management theory",An Integrated approach,Boscon New York,5th.ed.2001.

3-Hill Michael,R.D.Ireland R.E., "Strategic management:Competitive and Globalizatio -n"South-Westen

College,Bublishine.4th.ed,2001.

4-Koberg,C.&Chusmir,L."Organizational Culture.Relationship with innovation&the Job-related variables",Journal of Business Resrarch.(5).1990.

5-Zaltman,G.&Hollek,J."Innovation &Organization".New York:John Wiley& Sons,INC..1993.

6-Marcus,A."Policy Uncertainty&

40-Andrei Shleifer&Robert W.Vishny,"Corruption",VOL.108,NO.3Q.J.ECON,1993.

٤١-الكبيسي، عامر، "الفساد الإداري: رؤيته منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٠) العدد (١) لسنة ٢٠٠٠

42-Ades,Alberto&Rofael Di Tella,Rents,"Competition and corruption,American economic review",VOL.89,NO.4,1999.

43-Kaufmann,Daniel&Paul Seigelbaum."Privatization and corruption in transition economies".Journal of International Affairs ,50,NO.2 ,1996.

44-Howard Dick,"Corruption and good governance:The new frontier of social engineering,in corruption in Asia."Rethinking the governance parding,71-72(Time Lindsey and Howard Dick,eds) 2002 .

45-Treisman,Daniel."The causes of corruption:A gross-national study".Journal of public economics,NO.76,2000.

46-Tomas Zewska,E.Shah.A., Phantom Hospital,Ghost School and Road to Nowhere :the impact of corruption on public service delivery performance in developing countries.2000.

47-Moody George"The good business guide corruption in the third world",Development Washington :Transparency International,1994.

٤٨-أنطون ، مسره ، "دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحه

الفساد" ، مجله المستقبل العربي، العدد ٣١٠ ديسمبر ٢٠٠٤

٤٩- الفضيل ، محمد عبد ، "الفساد وتداعياته في الوطن العربي" مجله المستقبل العربي، العدد ٢٤٣ ، ١٩٩٩ .

١٩٩٦، العدد (٢)، (٢٣)

٢٣-الطراونه، محمد"أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة-دراسة تحليلية"مجله دراسات،الجامعة الأردنية،المجلد(٢٣) ،العدد (٢)،١٩٩٦

٢٤-عساف ، عبدالمعطي ، "معوقات الأبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجله إداري ، المجلد (١٧) العدد (٦٢) ، ١٩٩٥ .

25-Romzak,B."Personal consequences of employee commitment"Academy of management journal,(23),1989.

26-Ettile,J.and Okeefe,R."Innovative attitudes,value and intention in organization" Journal of management studies,19(2),1982.

27-Kreitner R.&Kinicki A., "Organizational Behavior",Both of Arizona State University,Graw-Hill,2004.

28-Hesselbein,Frances,Marshall Goldsmith&Iain Sommerville;"Leading for innovation: Anizing for results"Jossey-Bass.2002.

٢٩- الزهري، رنده، "الأبداع الإداري في ظل البيروقراطية" عالم الفكر، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ٢٠٠٢

30-Privett,G."Peak experience,peak performance,and flow:A comparative analysis of positive human experiences",Journal of personality and social psychology.1983.

31-http://www.personnelzone.com/pztraining.usf

٣٢-الملوك، جلال سعد وشريف، عبد الرحمن، "أثر استراتيجيه التمكين في تعزيز الأبداع المنظمي، دراسة تحليليه في جامعه الموصل" أطروحه دكتوراه غير منشوره، كليه الادارة والإقتصاد، جامعه الموصل.

33-http://www.qattan foundation.org

34-http://www.12mamage.com

35-otlerP."MarketingManagement ",New-Jersey-PrenticeHall.2000.

٣٥-حسين، ليه سعدالله ، "دور الموارد البشرية في بناء منظمه متعلمه مستجيبه-دراسة نظرية تحليليه"مؤتمر ادارة المعرفة في العالم ، ٢٤-٢٦ نيسان ، جامعة زيتونة الأردنية، ٢٠٠٤ .

٣٦-عباس، سهيله: "علاقة رأس المال الفكري بادرة الجودة الشامله:دراسة تحليليه لمودج مقترح"،مجله الإداري،المجلد(٢٦)العدد(٩٧)،٢٠٠٤ .

38-http://www.arado.org.eg

39-Kate Gillespie&Gwenn Okruhlik, "The political dimensions of corruption cleanups:A framework for analysis, VOL.24,NO.1,1991.