

اعتماد الادارة الفاعلة لتحقيق الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي : بحث استطلاعي تحليلي في معمل السجاد العراقي

م.م. امير عباس رحمة الله

كلية العلوم الاسلامية ، جامعة بغداد، العراق

Corresponding Author: ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

م.م. محمد فليح حمزة

كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق

muhammed.f@coadec.uobaghdad.edu.iq

ARTICLE INFO

Received: 18 April

Accepted: 01 June

Volume: 2

Issue: 2

ABSTRACT

يهدف البحث الى اختبار مدى تأثير الادارة الفاعلة كمتغير مستقل في تحقيق الاداء المتميز كمتغير تابع بتوسيط الابداع الوظيفي في معمل السجاد العراقي ، اذ انطلق البحث وفق الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير غير مباشر للإدارة الفاعلة في تحقيق الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي في المنظمة المبحوثة اجمالاً وعلى مستوى الابداع) ، اذ اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي التحليلي لإنجاز البحث ، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها (100) فرداً من مدير معمل ومدراء الوحدات والعاملين بطريقة عشوائية ، فضلاً عن ذلك اجراء المقابلات الشخصية طيلة فترة التواجد في المعمل ، وبرزت نتائج البحث بضرورة المحافظة على مستوى الادارة الفاعلة مع دخول دماء جديدة ومؤثر لها القدرة في اتخاذ القرار واستحداث اساليب جديدة وشبكات للتواصل اكثر فاعلية ما بين المستويات الادارية من جهة وزيادة الثقة ومنتج دور القيادة للعاملين لخلق نظرة متكاملة حول الاداء وضمان الاستمرار بالتحسين المستمر في الانتاج من جهة اخرى ، كما ينبغي على ادارة المعمل منح العاملين المبدعين حوافز مادية ومالية بغية تشجيع الاخرين على المنافسة في خلق افكار جديدة ، مع حث الجميع بأهمية الابداع في العمل باعتباره المحرك الاساسي في تميز ادائهم ، مع حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل بروح الفريق الواحد بغية المحافظة على جودة الانتاج والمنافسة في بيئة العمل .

المخلص

الكلمات المفتاحية : الادارة الفاعلة ، الاداء المتميز ، الابداع الوظيفي

Abstract:

The research aims to test the extent of the effect of effective management as an independent variable in achieving outstanding performance as a dependent variable by mediating job creativity in the Iraqi carpet factory. The research was launched according to the main hypothesis).There is an indirect effect of effective management in achieving outstanding performance by mediating functional creativity in the organization studied as a whole and at the dimensional level), The research adopted the analytical exploratory method to complete the research. The questionnaire was used as the main tool in collecting data from a sample of (100) individuals, including the laboratory director, unit managers, and workers, in a random manner. In addition, conducting personal interviews throughout the period of presence in the laboratory. The results of the research highlighted the need to maintain the level of effective management with the entry of new and influential blood with the ability to make decisions and the development of new methods and networks for more effective communication between administrative levels on the one hand, and to increase confidence and give a leadership role to workers to create an integrated view of performance and ensure the continuation of continuous improvement in production from On the other hand , The laboratory management should also give creative workers material and financial incentives in order to encourage others to compete in creating new ideas. While urging everyone to emphasize the importance of creativity at work as it is the main driver in their excellent performance. With solving the problems they face while working in a team spirit in order to maintain the quality of production and competition in the work environment.

Keywords : effective management, outstanding performance, job creativity

المقدمة

تعد الادارة الفاعلة من المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في القطاعات الصناعية خصوصاً المنظمات التي ترغب بالمنافسة مع المنظمات المماثلة ذات الجودة الاعلى في الانتاج والتميز في الاداء لعاملها في البيئة المحيطة ، اذ يقترن نجاح أي منظمة صناعية بمدى النجاح التي تحققة في استثمار المتغيرات الثلاثة (الادارة الفاعلة ، الابداع الوظيفي ، الاداء المتميز) في العمل، وهذا يتطلب توفير مناخ ملائم ليكون له تأثير مباشر على العاملين ، اذ اصبحت التطورات التكنولوجية والتقنية ضرورية جداً خاصةً المنظمات الصناعية كونها وجدت من اجل تقديم السلع للزبون ولكي تتمكن من البقاء والنمو يتحتم عليها مواكبة هذه التطورات بإدارتها الفاعلة ومدى تأثيرها في تحقيق الاداء المتميز مستثمرين الابداع الوظيفي في المنظمة ، مع تنمية قدرات العاملين ودعم الافكار الجديدة التي تتولد من نتاج ابداعهم ، لذا جاء البحث ليلسط الضوء على مدى العلاقة والتأثير ما بين المتغيرات ، وتم تقسيم البحث الى خمسة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث في حين تناول المبحث الثاني

الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث فيما تتناول المبحث الثالث الجانب النظري اما المبحث الرابع تتناول الجانب العملي ، واختتم البحث بالمبحث الخامس متناولاً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية :

١. ما دور الإدارة الفاعلة في تعزيز الابداع الوظيفي في معمل السجاد العراقي؟
٢. ما مدى تأثير الابداع الوظيفي في تحقيق الاداء المتميز داخل معمل السجاد العراقي؟
٣. معرفة مستوى وحجم التأثير الإدارة الفاعلة في الاداء المتميز في معمل السجاد العراقي ؟
٤. ما علاقة وتأثير الإدارة الفاعلة في تحقيق الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً : اهمية البحث

يتجلى البحث اهميته عبر النقاط الرئيسة الآتية :

١. يعد الابداع الوظيفي مقدره جوهرية وله فعل استراتيجي للمنظمة ويمكنها من تحقيق النجاح والميزة التنافسية المستدامة
٢. التأثير الكبير التي تؤدي الإدارة الفاعلة في تحقيق الاداء المتميز
٣. تقديم افكار ومقترحات جديدة تساهم في تطوير الاساليب الادارية مع تحسين وزيادة الانتاجية .
٤. الافادة من العلاقة ما بين متغيرات البحث (الإدارة الفاعلة ، الاداء المتميز ، الابداع الوظيفي) في معمل السجاد العراقي.
٥. تكمن اهمية البحث كونه طبق على اهم القطاعات الاقتصادية في البلاد.

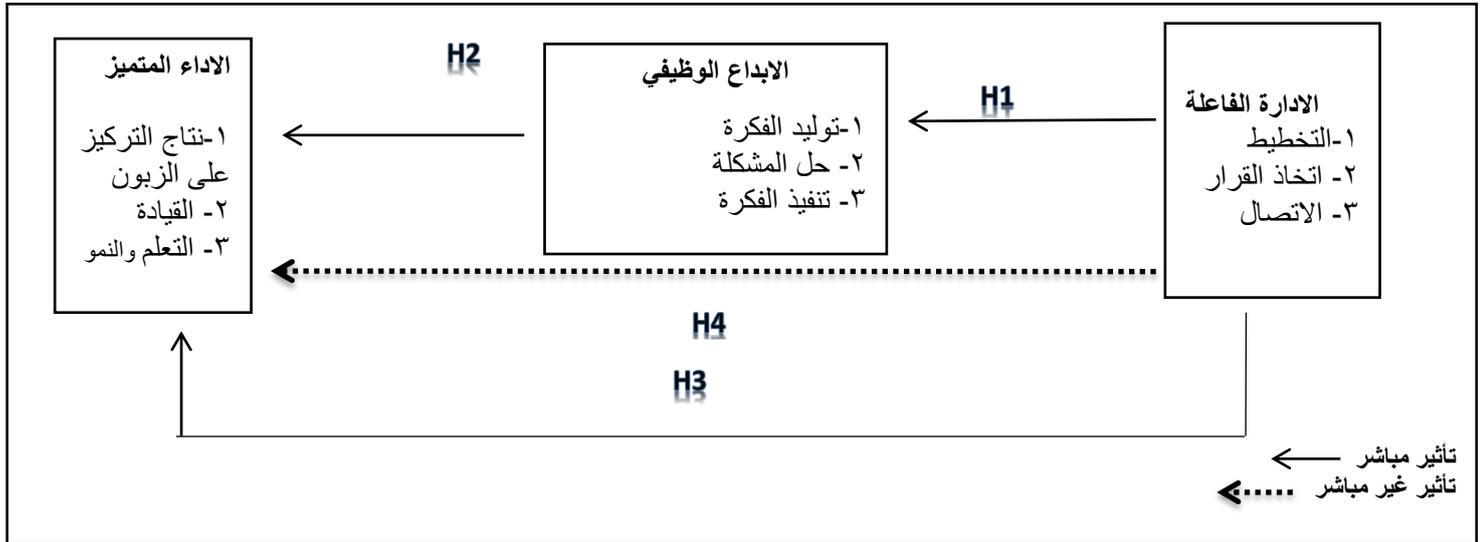
ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث الى بلوغ اهدافه الآتية :

١. تقييم واقع الادارة الفاعلة في معمل السجاد العراقي ومدى الافادة منها في تحقيق الابداع الوظيفي .
٢. التعرف على مستوى وحجم التأثير الذي يؤديه الابداع الوظيفي في تحقيق الاداء المتميز داخل المعمل .
٣. قياس أثر الإدارة الفاعلة في تحقيق الاداء المتميز في معمل السجاد العراقي .
٤. التعرف على الدور الايجابي التي تؤديه الإدارة الفاعلة في تحقيق الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي في معمل السجاد العراقي

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها ما بين المتغير المستقل الإدارة الفاعلة وابعادها والمتغير التابع الاداء المتميز وابعادها والمتغير الوسيط الابداع الوظيفي وابعادها .



الشكل (1) الانموذج الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

يتضح مما سبق ان مخطط البحث الفرضي وجود اربع فرضيات رئيسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H: 1)

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الفاعلة في الابداع الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في معمل السجاد العراقي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H: 2)

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الوظيفي في الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في معمل السجاد العراقي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H:3)

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الفاعلة في الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في معمل السجاد العراقي.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H: 4)

توجد علاقة تأثير غير مباشر للإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي في المنظمة المبحوثة .

سادساً : مصادر جمع البيانات والمعلومات

جدول (1) وصف محتوى الاستبانة للمتغيرات الرئيسية

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصدر
1	الإدارة الفاعلة	التخطيط	1-4	سعد واخرون 2022
		اتخاذ القرار	5-8	
		الاتصال	9-11	
			12	هويت وعبد الحسين 2021
2	الاداء المتميز	نتاج التركيز على الزبون	13-16	عبيد 2020
		القيادة	17-20	
		التعلم والنمو	21-24	

اسماعيل واخرون ، ٢٠٢٠	٢٨-٢٥	تولد الفكرة	الابداع الوظيفي	٣
	٣٢-٢٩	حل المشكلات		
الفتلاوي وصالح ، ٢٠٢١	٣٦-٣٣	تنفيذ الفكرة		

المصدر : اعداد الباحث

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار معمل السجاد العراقي لتطبيق البحث كونه من اهم المعامل في القطاع الصناعي وملائم لطبيعة البحث ، وتمثل مجتمع البحث (مدير المعمل ، مدراء الوحدات ، العاملين) من حملة شهادة الاعدادية صعوباً ، والبالغ عددهم (٣٠٠) فرداً واختيرت العينة عشوائية وتم توزيع (١٢٥) استبانة ، واسترجعت (١٠٥) استبانة منها (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي و(٥) استبانة غير صالحة ، ليصبح حجم العينة (١٠٠) فرداً.

ثامناً: حدود البحث

١. الحدود المكانية : معمل السجاد العراقي / بغداد.

٢. الحدود الزمانية: تمثلت الفترة الزمنية من تاريخ ٢٠٢٣/٤/٢ ولغاية ٢٠٢٣/٩/١٠

المبحث الثاني / الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث موجزاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وكما مبين في الجداول الاتية :

ولاً: الدراسات المتعلقة بالادارة الفاعلة**جدول (٢) الدراسات المتعلقة بالادارة الفاعلة**

١-الباحث والسنة	يونس ، ٢٠٢٠
عنوان الدراسة	أثر ترشيد الإنفاق في فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة
هدف الدراسة	التعرف إلى درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لترشيد الإنفاق من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
مجال تطبيق الدراسة	قطاع التعليم
منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي)/ استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث مدراء الشعب والوحدات والعاملين والبالغ عددهم (٣٠٠) فرداً، وبلغت عينة البحث (١٠٠) فرداً
اهم النتائج	وجود اثر ذو دلالة معنوية لممارسة وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لترشيد الإنفاق لفاعلية الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة
٢-الباحث والسنة	الشيال والجداية ، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات : دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/الأردن
هدف الدراسة	فحص تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن
مجال تطبيق الدراسة	القطاع الصحي
منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي)/ استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث المديرين (الإدارة العليا - المشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى) وكان مجتمع البحث (٧٣) فرداً ، في حين تمثلت عينة البحث (٧٢) فرداً
اهم النتائج	وجود اثر ذو دلالة احصائية لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالابداع الوظيفي**جدول (٣) الدراسات المتعلقة بالابداع الوظيفي**

١- الباحث والسنة	الفتلاوي وصالح ، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	تأثير سلوكيات القيادة المحاور على الابداع الوظيفي
هدف الدراسة	تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة و الابداع الوظيفي للعاملين
مجال تطبيق الدراسة	قطاع التعليم

منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجمع البحث التربيين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء والبالغ عددهم (١٢٧) في حين تمثلت عينة البحث (٩٧) فرداً
اهم النتائج	تسهم قيادة المحاور في تفسير وتعزيز الابداع الوظيفي لدى التربيين بمستوى ضعيف
٢-الباحث والسنة	اسماعيل واخرون ، ٢٠٢٠
عنوان الدراسة	أثر تطبّق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران
هدف الدراسة	التعرف على أثر تطبّق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران،
مجال تطبيق الدراسة	القطاع الخدمي
منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الطيران البالغ عددهم (٦٠٠) في حين تمثلت عينة البحث (٥٠١) فرداً
اهم النتائج	ان مبادئ الإدارة بالحسابات المفتوحة غير مطبقة بشكل كلي في شركات الطيران وان أغلبية يؤيدون وجود الإبداع الوظيفي داخل شركات الطيران

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز

جدول (٤) الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز

١-الباحث والسنة	عطوف ، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	استراتيجية الريادة واثرا في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
هدف الدراسة	معرفة درجة تأثير استراتيجية الريادة واثرا في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
مجال تطبيق الدراسة	قطاع التعليم
منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والبالغ عددهم (٣١) في حين تمثلت عينة البحث (٣١) فرداً
اهم النتائج	وجود تأثير استراتيجية الريادة في تحقيق تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢-الباحث والسنة	كمونة ، ٢٠١٣
عنوان الدراسة	دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء
هدف الدراسة	معرفة اهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم اللاملموسات وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز ومدى تباين تلك الكليات بمستوى اهتمامها
مجال تطبيق الدراسة	قطاع التعليم
منهج /دوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث جميع كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (١٦) كلية في حين تمثلت عينة البحث (١٠٠) فرداً متمثلة بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام
اهم النتائج	توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية (للاملموسات) بأبعادها في تحقيق (الأداء المتميز) بأبعاده

المبحث الثالث : الاطار النظري

أولاً: الإدارة الفاعلة

١- مفهوم الإدارة الفاعلة

تمثل الإدارة الفاعلة أحد محاور التركيز المهمة للتخطيط الاستراتيجي واليومي في كيفية إدارة المعمل لموظفيها وان الغرض من هذا هي تقديم إرشادات حول كيفية أداء العمل بشكل فعال فضلاً عن إعطاء الأولوية للحفاظ على استمرارية التعلم بغية تحقيق الاهداف المرجوة (Brown: ٢٠٢٠، ٢). حيث تم تعريف كلمة "فاعلة" في قاموس ويبستر على أنها تؤكد على الإنتاج الفعلي لتأثير أو القدرة على تأثير معين في حين يتم تعريف "الإدارة" على أنها السلوك، السيطرة، التوجيه، الحكم، التوجيه، بمعنى ستكون الإدارة لها القدرة في التأثير أثناء التنفيذ أو القيام بعملية ما (Luker:2010, 11). اذ يعتبر مدير المعمل هو المدير الرئيسي والذي يستخدم بشكل فعال مختلف الموارد المتاحة له (موارد البشرية والمادية والمالية) عبر اعتماد مبادئ وممارسات الإدارة الفاعلة لتحقيق الاهداف والغايات المرجوة بكفاءة وفعالية (Victor:2017,2). تتكون الإدارة الفاعلة عندما يبذل المدير جهداً يؤدي إلى الإشباع المستمر للأهداف التنظيمية كما تعد مقياس بين الاهداف المعلنة للإدارة وتحقيقها عبر العلاقة بين أداء المديرين وأهداف منظماتهم (Marouf : 2014,7). وان حدوث المخاطر في القطاع الصناعي بسبب فشل الإدارة في تبني فعال لاجراءات إدارة وكذلك بسبب عدم وجود إطار صنع القرار المناسب وهذا يؤثر سلباً على الأنشطة الاستثمارية للمعمل وقد يقلل من تحقيق أهدافه اذ يتحتم عليها التعاون المناسب والفعال فيما بينها لديمومة نجاح الخطط الاستراتيجية بما ينسجم مع اهداف المعمل (Marichetty : 2017,5). و الإدارة الفاعلة تعتبر نموذج مبكر للإدارة الحديثة كون تستمد رسالتها وايمانها بان المجتمع في القطاع الصناعي له القدرة على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة ، باعتماده على جودة اعداد الافراد لحياة عملية ناجحة عبر تركيزها على التكنولوجيا ، كونها تعد للحياة ولمواصلة التعليم في ذات الوقت (سعد وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ١٤٧)، كما ينبغي أن تكون الواجبات الأساسية للمديرين ومن ضمن وظائفهم في العمل هي التخطيط والتنظيم والتعبئة والسيطرة على إدارة المعمل فضلاً عن ذلك ان يتقن في مهارات العلاقات عبر بناء التواصل الجيد مع المرؤوسين لأداء المهام بشكل صحيح لكونوا منتجين بكفاءة وفاعلية (Sunaengsih et al :2019, 80). ويرى (Phuengngam, Ranong :2009 , 15) . ان هذه المفاهيم تشير إلى الدعم المطلوب بشدة والموافقة من ادارة المنظمة فيما يتعلق بالادارة الفاعلة، وإن جوهر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا يدعم عملية صنع القرار الفعال للمنظمة فضلاً عن ذلك تعتبر مهمة في كل مفاصل العمل بما ينسجم مع اهدافها .

٢- أهمية الإدارة الفاعلة

ويركز (Phuengngam, Ranong : 2009 , 11) . على ان أهمية وجوهر إدارة الفعالة تُعد من عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة وكما موضح :

١. دعم الإدارة على أعلى المستوى
 ٢. جزء لا يتجزأ من هيكل وعمليات إدارة المنظمة بأكملها
 ٣. مشاركة جميع العاملين في تطوير المنظمة
 ٤. الضرورة الثقافية للعاملين
 ٥. نمط القياس
- في حين يُنظر (Marouf:2014,12). إلى المديرين على أنهم فعالون إدارياً عندما يتميزون بالاتي :
- (١) التخطيط المسبق وتنظيم ومراقبة الأداء بشكل استباقي.
 - (٢) دعم موظفيهم بنشاط.
 - (٣) تفويض جيد وتمكين موظفيهم.
 - (٤) إظهار الاهتمام بالآخرين.
 - (٥) تلبية احتياجات التدريب والتطوير لموظفيها.
 - (٦) اعتماد نهج مفتوح وشخصي.
 - (٧) إشراك الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات.
 - (٨) التواصل مع الموظفين بانتظام وإبقائهم على اطلاع.

٣- ابعاد الادارة الفاعلة

يلخص الجدول (٥) ابعاد الادارة الفاعلة وفق الآراء الفلسفية والمتولدة عن الباحثين نظراً لاختلاف وجهات نظرهم

جدول (٥) ابعاد الادارة الفاعلة

ت	الباحث	سنة	صفحة	القطاع المستهدف	تحديد الهدف	التحفيز	الرقابة	التطوير والإبداع	التخطيط	اتخاذ القرار	المتابعة والإشراف	القيادة	الاتصال	التدريب	التنظيم	اكتشاف الحقائق	حشد وتعبئة
١	مهدي	٢٠٢١	١٥٤	الرياضة	*	*		*					*			*	
٢	هويت وعبدالحسين	٢٠٢١	١٢	الرياضة					*	*	*	*	*		*		
٣	سعد وآخرون	٢٠٢٢	١٥٢	الرياضة					*	*	*	*	*	*			
٤	الرحيلي	٢٠١٣	١٧٤	التعليم					*	*	*	*	*		*		
٥	خلف	٢٠٢١	٤٣	الرياضة	*		*		*	*	*	*	*				
٦	علي	٢٠٢٣	٦	الرياضة	*		*		*	*	*	*	*				
٧	حسن وآخرون	٢٠٢٢	٤	الصحة					*	*	*	*	*			*	
٨	الصوفي	٢٠٢٢	٢٥٦	التربية					*	*	*	*	*		*		
٩	علام	٢٠١٨	١٧	التعليم					*	*	*	*	*	*			
١٠	بن عريوة ورقايعة	٢٠١٣	٤٨	اقتصاد	*		*		*	*	*	*	*				
١١	بورة والعمرى	٢٠١٩	٤٨	اتصالات			*		*	*	*	*	*				
١	المجموع				٣	١	٤	١	٨	٧	٦	٤	٨	٢	٣	١	١

المصدر : اعداد الباحث

يتضح من الجدول (٥) ان اغلب دراسات الباحثين والبالغة (١١) احد عشر دراسة تضمنت اهمية الابعاد الثلاثة للادارة الفاعلة والاعلى ترتيباً من مجموع الابعاد ، اذ حصل بعد التخطيط على (٨) دراسات ، يليه بعد الاتصال والذي حصل على (٨) دراسات ، فيما حل بالمرتبة الثالثة بعد اتخاذ القرار والذي حصل على (٧) دراسات ، ونظراً لأهمية الابعاد في المعمل فضلاً عن اعتمادها من قبل اغلب الباحثين تم اعتماد ابعاد (التخطيط ، اتخاذ القرار ، الاتصال) لانسجامها مع المجتمع المختار.

ويعرف التخطيط بأنه السبل المتعددة الذي يلجأ اليه المجتمع لحل المشكلات الانية والمستقبلية بمختلف انواعها خاصة الاقتصادية ، عبر الخطوات المترابطة الذي تجري لتحليل المشكلات واسبابها مع تحديد الاهداف العامة واجراء مسح للموارد المتاحة ومن ثم وضع خطة لتنفيذها ، اذ لا يقتصر البعد الزمني للتخطيط على مستقبل فحسب بل لا بد من الانسجام ما بين الماضي والحاضر والمستقبل (علي واسحق : ٢٠٢٢ ، ٨٩) . وهي تلك الوظيفة الادارية والاساسية والتي تسبق أي عمل او نشاط مهم في المنظمة ، اذ تعد العملية الفكرية السبابة في رسم طريق الذي سيتبعه المدير في اتخاذ القرار والتنفيذ كونها تعتبر العنصر المهم في سلامة الادارة الفاعلة (يونس : ٢٠٢٠ ، ٤٥) . ويرى (علام : ٢٠١٨ ، ٢٥) . ان تحقيق الاهداف للادارة الفاعلة ينبغي اعطاء المزيد من الاهتمام لمرحلة التخطيط والتي تتضمن الخطوات الاتية :

أ- التحديد الواضح لأهداف ادارة العليا في المنظمة.

ب- توفير الامكانيات المادية والبشرية والمالية اللازمة للادارة من وسائل تكنولوجيا وتقنيات حديثة.

ت- انشاء وحدة متخصصة لادارة تكنولوجيا المعلومات تكون مهمتها الاشراف على انجاز العمل لضمان فاعلية تحقيق الاهداف .

ث- تزويد المنظمة بفريق ذات خبرة وكفاءة وله القدرة على اثناء عملية التخطيط.

وتبدو أهمية التخطيط بصفتها الخاصة لها الصلة الوثيقة بوظيفتي التنظيم والرقابة ، باعتبارها الاختيار المرتبط بالحقائق مع وضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصوير وتكوين أنشطة مقترحة التي تعتقد الادارة بضرورتها بغية تحقيق النتائج المنشودة ، اذ ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحديد الأعمال الضرورية بغية تحقيق النتائج والأهداف (لبشري : ٢٠١٥ ، ٥٥) . وهي عملية جمع المعلومات وافترض للتوقعات في المستقبل بغية صياغة الأنشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة لضمان ارتباط الأنشطة بالأهداف عبر توجيه الجهود للوصول الى النتائج المطلوبة (المستوفي : ٢٠١٨ ، ١٨٦).

٢ . اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم الخطوات وذات اهمية كبيرة في الاداة الفاعلة كونها تتطلب وجود قيادة تمتلك الحنكة وتتمتع بمواصفات مميزة ولها القدرة والمعرفة في ادارة العمل ، فضلاً عن ذلك لها الامكانية في اتخاذ القرار الاستراتيجي والنظرة المستقبلية للمنظمة لتحقيق الاهداف المرجوة (الشياو و الجداية : ٢٠٢١ ، ١٣٠) . ان اتخاذ القرار من قبل الادارة ليست بالسهلة بل تصف بالمعقدة وتتطلب القدرة والمعرفة والخبرة وتتشابك فيها الكثير من العوامل الاقتصادية والنفسية والاخلاقية ، والعمل على اختيار الافضل والانسب من بين البدائل المتاحة بعد الدراسة للنتائج المترتبة على كل بديل او خيار ومدى اثره على تحقيق الاهداف المرسومة من قبل الادارة (عامر : ٢٠٢٣ ، ٥٧٩) . يواجه متخذ القرار المتمثلة بالادارة في المنظمة ضغوط كبيرة خاصة في سرعة الاحداث وعدم وضوح الروى في الازمات ، مع قلة الوقت المتاح ونقص في المعلومات ، كونها معتادة على العمل في ظل بيئة عمل مستقرة لذلك فان اتخاذ القرار المناسب و البديل الانسب من بين البدائل المتاحة في ضوء وجود موارد ومعايير و تجاوب العاملين داخل المنظمة تعد المسألة الأكثر اهمية في نجاح الادارة ، كونها تكافح بغية وضع محددات واهداف تتسجم مع عمل واستراتيجية المنظمة (حسن واخرون : ٢٠٢٢ ، ٩) ، اذ تعد عملية اتخاذ القرار الاساس في عمل الادارة الفاعلة في المنظمة لذا من الضروري مشاركة الموظفين والمدراء في اتخاذ القرار مع الاخذ بنظر الاعتبار اختيار الوقت المناسب لتنفيذه مع تقويم نتائج اتخاذ القرارات (يونس : ٢٠٢٠ ، ٥٩).

٣ . الاتصال

هي نقل وتبادل المعلومات من شخص الى شخص اخر بغية خلق الفهم للتفكير الى الشخص المتلقي ، ويكون ايضاً تبادل مشترك للأفكار والحقائق لتحقيق مفهومية مشتركة بها جميع الاطراف المعنية (بن عريوة ، رقايعية : ٢٠١٣ ، ١٠٥) . تعني الاتصال ما بين المنظمة واصحاب المصالح لتسيير المصالح المشتركة ، كما يتطلب تواجد نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية لما له اهمية في سهولة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة ومع المنظمات في البيئة المحيطة (الشياو و الجداية : ٢٠٢١ ، ١٣٠) . أن تحسين خطوط الاتصال وسط العاملين التنفيذيون وكبار المديرين (واضعو الاستراتيجية) أمر في بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات تعاونية ذات معنى تمكن العاملين من تصميم منظومة ادارة الحوادث (IMS) باستخدام القدرة على دمج الاتصالات بكفاءة مع توفير نظام إدارة المعلومات تخدم المنظمة بما فيها المنافسة مع المنظمات في البيئة المحيطة (Rikhotso et al : 2022 , 13) . اذ أصبحت

الإدارة الفاعلة ذات أهمية متزايدة مع توافر تكنولوجيا الاتصالات مثل التوقعات الرقمية وعقد المؤتمرات عبر الفيديو وتطبيقات مجموعات المناقشة الإلكترونية عبر الإنترنت، هذه التكنولوجيا تجعل من غير الضروري أن تجتمع مجموعة من الأشخاص جسدياً في مكان واحد لاتخاذ القرار، و بالإمكان ان تدار شؤون المنظمة عبر مؤتمرات الفيديو والتواصل في أي مكان مكان بعيد عن المنظمة (Luker : 2010 , 5) . وهي تعني استعمال تقانة البرمجيات والشبكات انواعها ، اذ تهتم بنقل وتبادل للأفكار والمشاعر ما بين اطراف عملية الاتصال والذي تؤدي بدورها الى تحقيق الاهداف (المياحي : ٢٠١٣ ، ٢٤٠).

ثانياً : الاداء المتميز

١- مفهوم الاداء المتميز

وهي مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفة عالية يتمتع بها الموظفون في المنظمات لكي تكون لهم المقدرة على توظيف تلك السلوك والمهارات والمعرفة في مجال عملهم وحسب تخصصهم بما يمكنهم من انجاز الاعمال تتجاوز حدود المعايير متفوقاً على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً مع تقديم افكار تتسم بالحدثة والابداع والاصالة (عطوف ، ٢٠١٦ ، ٦٧٣) ، اذ يعد تقييم الأداء بأنه عملية منهجية تقوم بها المنظمة بغية إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي للأفراد والأداء الذي يقومون به في المنظمة واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء الخطط النتائج (Salman, Mamdooh : 2021,63). ان التميز رهين توفر المهارات والقدرات بمستوى مرتفع لدى القادة ، مع القدرة على الابتكار بالشكل الذي يمكنهم بتحقيق التفوق والتميز بالاداء ، كون مخرجات الاداء قد تكون ضارة بالمنظمات او قد تكون العامل الاساسي في بقائها فضلاً عن ذلك تعزز من قدراتها التنافسية (الشمري : ٢٠١٥ ، ١٨٢) . والاداء له بعدان هما (الكفاءة والفاعلية) اذ تعتمد الكفاءة على أي مدى تحقيق الهدف المحدد والمحافظة عليه ، اما الفاعلية في القدرة على تحقيق الاهداف ، لذلك ينبغي قياس الاداء الامثل والافضل عبر كل من الكفاءة والفاعلية (الياسري والعباس : ٢٠٢٠ ، ١٠). حالة من التفرع في اداء عناصر المنظمة المختلفة ، باعتبارها منظمة متفوقة على اداء غيرها من المنظمات المماثلة في نفس مجال العمل وظهورها بصفات مميزة وبارزة ترفع من شأنها في المحيط الخارجة للمنظمة (نور الدين وخالد : ٢٠١٩ ، ٣٧). هي قدرة المنظمات على بلوغ مستويات عالية من التميز في الاداء والحفاظ عليها من خلال جهد العاملين ، التي تلبي وتتجاوز التوقعات لجميع اصحاب المصلحة والتميز على المنافسين في البيئة المحيطة، لدى ينبغي على ادارة المنظمة ان تدعم وتشجع وتطور قدرات العاملين وتوجيهها بالاتجاه الصحيح بما ينسجم مع تحقيق اهداف ورسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة (الخفاجي وحمادة : ٢٠٢٢ ، ٣٠). هي المنظمات استغلال الفرص المتاحة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال عبر مقارنة ادائها بأداء منافسيها والقدرة على الحفاظ على هذا التفوق (Hamoody : 2023,34) . لذا يتحتم على المنظمات تقييم الأداء كونه يمثل القدرة والكفاءة والوحدة الاقتصادية لإدارة أنشطتها بمختلف جوانبها بطريقة جيدة لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة (Aljuboori : Agha,2021,259).

٢- أهمية الاداء المتميز

ويرى (كمونة : ٢٠١٣ ، ٧٠) ان أهمية الاداء المتميز يركز على الآتي :

- تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات .
- الحفاظ على الزبائن وكيفية ارضائهم.
- خلق بيئة مناسبة تدعم وتحافظ على التعليم المستمر .
- زيادة الكفاءة عبر زيادة التعاون مابين الادارة والاقسام .
- تحسين من جودة المخرجات.
- التعلم اتخاذ القرار معتمداً على الحقائق وليس العواطف.
- تحسين للمشاركة والمسؤولية الجماعية.
- في حين ذكر (مهدي : ٢٠٢١ ، ٤٨٧) ان أهمية الاداء المتميز في المنظمات الصناعية يكمن من خلال الآتي :
- معدلات التغيير في السرعة
- منافسة قوية بلا حدود
- حفظ مكانة المنظمة الحالية

• تنامي المنظمة والشعور بالجودة

- ورأى (بن أعمارة والأمين : ٢٠٢١ ، ٦٧) أن تحقيق الأداء المتميز يتحتم توافر مجموعة من مقومات النجاح تتمثل في بناء استراتيجية متكاملة تعكس توجهات الرئيسة للمنظمة ونظرياتها المستقبلية ويضم العناصر التالية :
- رسالة المنظمة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عن ذلك بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على مستوى الامد الطويل
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة العليا عن موقعها المستقبلي في الخريطة الصناعية ومركزها التنافسي في البيئة المحيطة
- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل ادارة المنظمة على تحقيقها وتتخذها أساسا في التخطيط لعملياتها وتحديد مواردها .
- إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها مع قياس العوائد المتحققة من ذلك.
- وذكر (محمد : ٢٠٢٢ ، ١٠٣) ان اهمية الاداء المتميز يبرز من خلال الاتي :
- زيادة الثقة للعاملين
- التحسين من اداء العمل للعاملين
- زيادة مستوى التعاون ما بين الادارات
- متابعة الادوات لقياس الاداء
- تشجيع العمل الجماعي في المنظمة

١. نتائج التركيز على الزبون

وتعني تحديد ودراسة المتطلبات والتوقعات والتفضيلات الخاصة بالزبون ، ومعرفة كيفية بناء العلاقة بين المنظمة والزبون وارضائهم ، كما ينبغي على المنظمة ان تضع مؤشرات لقياس ادائها من وجهة نظر الزبائن عبر توقعاتهم وطموحاتهم (علي واسماعيل : ٢٠٢١ ، ٣٩٧) . وان الخطوة الاساسية في تحقيق الاداء المتميز عبر تشخيص زبائن المنظمة مع التعرف على احتياجاتهم ، كون الزبون اصبح ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة، لانه يتلقى الخدمة او السلعة وهو من يقيّمها (الهاشمي ، ٢٠٢١ ، ٧٦)، لايد الاهتمام بالزبون من قبل المنظمة باعتباره المصدر الوحيد للربح والنمو الاقتصادي في المستقبل ، وعليه فان الزبون الجيد هو الذي يحقق المزيد من الربح للمنظمة ، باعتبار الزبون لديه المعرفة التامة بالمنافسة الشرسة كون رضا الزبون يعد المعيار الاساسي للتميز في الاداء المحتمل للمنظمة (رشيد ومحمد : ٢٠٢٢ ، ٢٤٨) . في حين يرى (المياي وحزمة : ٢٠٢٢ ، ٣٤٩) أن التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال والتي تتميز بالمنافسة الشديدة جعلت من منظور الزبون الأساس في توليفة الإيرادات الخاصة بالأهداف المالية للمنظمة ، وهذا يمكنها من النجاح كما ان الكثير من المنظمات الناجحة ترى ان اهم سبب للنجاح والبقاء في بيئة الاعمال المنافسة هو التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاتهم .

٢. القيادة

تعني وضع الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق التميز وبناء القدرات الذي تمكنها من مساعدة وتوجيه الانشطة وقرارات المدراء ، كونها تتعامل مع العنصر البشري والارتقاء برويتهم الى مستويات اعلى مع رفع ادائهم الى معايير بمستوى جيد (علي واسماعيل : ٢٠٢١ ، ٣٩٧) . وهي العملية الذي يمكن خلالها توجيه جهود العاملين بغية تحقيق الاهداف المخطط لها من قل الادارة ، اذ تعد من اهم عناصر التي تحقق التميز في الاداء ، لانها تساعد على ارساء استراتيجيات تحقيق الغايات في اطار قيم التميز في الحماس والتشجيع والتماسك (عبدالرحمن وعبدالكريم : ٢٠٢١ ، ١٦) . كما تعتبر مركزاً مهماً يرتكز عليه مختلف نشاطات المنظمة خاصة في اطار العصر الحديث والذي يشهد فيه العالم في مجال الاعمال تغييراً كبيراً على مستوى مناحي العمل المنظمي ، وان عدم وجود القائد في المنظمة لايمكن لها ان تبقى وتستمر وتحقق التميز في الاداء ، كون القائد له القدرة على التصور والتوقع وابقاء المرونة (رشيد ومحمد : ٢٠٢٢ ، ٢٤٨) . كانت القيادة والحكم في السنوات الأخيرة أكثر صعوبة في معظم المنظمات ، بسبب الضغوط الكبيرة التي تمارسها المنظمات على القادة في ظل تطور العولمة وظهور الكثير من المنظمات التنافسية في جميع أنحاء العالم، وهذا يتطلب تركيزاً متجدداً على قيادة حقيقية هذا الغرض لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالنجاح يعتمد في تحقيق أهدافه وغاياته على قادة المنظمة وأساليبهم القيادية (Jaleel,Attia : 2023,143)

٣. التعلم والنمو

وهي تحديد لقدرة المنظمة على التحسين المستمر والابتكار ، كونه الاساس لاي استراتيجية تركز على العنصر البشري الغير ملموس للمنظمة ، اذ يعد مهم لتحديد وتحسين الاداء لرأس المال الفكري الذي يؤدي الى تطوير التصميمات للمنتجات المبتكرة والانتاج والترويج والتوزيع ، فضلاً عن تحسين القيمة السوقية للمنظمة على ان لا تتجاوز من قيمة اصولها المالية (مهدي : ٢٠٢١ ، ٤٩٢) ، يضمن منظور التعلم والنمو للمنظمة القدرة على التجديد في المدى البعيد ، اذ يهدف هذا المنظور توجيه الأفراد اتجاه التطوير والتحسين المستمر في العمل (المياي وحزمة : ٢٠٢٢ ، ٣٤٩) . يعتبر منظور النمو والتعلم عاملاً مهماً في المجال الاقتصادي والنمو مع التركيز على الكفاءة الاقتصادية في التصنيع وإدارة العملية الجديدة للمنظمة ، اذ أصبح قطاع الخدمات أكثر بروزاً في مجال التكنولوجيا وأثار العديد من الفرص والتحديات، مما أدى إلى تعزيز قدرات التصنيع من خلال المواد والمرافق والتقنيات الجديدة وأصبحت إجراءات إدارة الخدمة تحدياً كبيراً في البيئة التنافسية العالمية (Jaleel,Attia : 2023,143) . يتمثل هذا المحور بالمهارات والقدرات الفكرية لدى العاملين والذي يتم الحصول عليها عبر عمليات التدريب والتطوير المستمرين ، بحيث لا يتمكن أي

منظمة من انجاز الاهداف الاستراتيجية في محوري الزبائن والمالي والعمليات الداخلية الا عبر محور النمو والتعلم كونه الركيزة الاساسية لانجاز وتحقيق الاهداف (العيساوي : ٢٠٢٢ ، ٢٢٠) .

ثالثاً: الابداع الوظيفي

مفهوم الابداع الوظيفي

هي عملية تتضمن النظر الى المشكلات والظواهر بمنظور وعلاقات جيدة وغير مألوفة يتفاعل فيها الافراد في العمل داخل المنظمة ، فضلاً عن ذلك يجري الافراد البحث والاستقصاء والربط ما بين الاشياء مما يؤدي الى انتاج اشياء جديدة ذات قيمة للمجتمع (حاوي : ٢٠١١ ، ٥٣) . ويرى (Ismael, Hassan:2023,18) ان الابداع على مستوى المنظمات هي اعمال او دراسات ترتقي بها المنظمة لتطوير ادائها وتجسيد الثقافة المنظمة والزام العاملين بالسير على نهجها ، اذ وهو مزيج ما بين القدرات والخصائص الشخصية التي اذا ماتوفرت البيئة الادارية المناسبة يمكنها من الارتقاء بالعمليات العقلية لكي تؤدي الى نتائج اصلية ومفيدة ، سواء بخبرات العاملين السابقة او خبرات المنظمة او المجتمع ، كما تعني الابداع الوظيفي مجموعة من الاجراءات والسلوكيات والعمليات التي تؤدي الى تحسين مناخ العمل في المنظمة عبر تحفيز العاملين على حل المشكلة واتخاذ القرار باسلوب مبدع ومناسب مع تطلعات المنظمة (احمد : ٢٠٢٠ ، ٢٣٢) ، كما ان تحفيز الإدارة للإبداع الوظيفي يمكنها من النجاح في التنظيم والوصول إلى التميز وامتلاك أسباب الوجود فوق عرش المنافسة مع المنظمات المماثلة في ظل المتغيرات البيئية ، لدى تعدد الركيزة الأهم في الهيكل الإداري كما ينبغي على الإدارة الاهتمام بالموارد البشري وتنوعه في المهارات الإنسانية وكيفية تمييزها من خلال اقتراح افكار جديدة لرفع مستوى العمل في المنظمة وتعزيز خبرات العاملين ودعم مهاراتهم بما ينسجم مع اهداف وتطلعات المنظمة (Rustam, Alwan:2020,14). اذ يمثل المعرفة والاكتشافات الناتجة عن الاتصالات الداخلية في المنظمة ، والتي تزيد من جودة العاملين في بيئة العمل كونها عملية نسبية تقع ما بين مرحلتها المحاكاة والتطوير وبين مرحلة الابتكار الاصيل ، اذ تتضمن النظر للظواهر والمشكلات بمنظور جيد غير مألوف يتفاعل فيها العامل في بيئة العمل ويكون له بصمة تميز عمل المنظمة عن غيرها من المنظمات المتماثلة (جمعة ، ٢٠١٣ ، ٢٠٢) ، ان تتمتع المنظمات الصناعية بقوة عاملة متنوعة مهم للغاية لانه يعد مصدراً معروفاً للإبداع والابتكار الذي يمكن أن يوفر أساساً للميزة التنافسية ، كما ان المنظمة الذي لا تمتلك التنوع سيتعرض العاملين فيها إلى التغيب عن العمل وسوء الجودة وانخفاض الروح المعنوية وفقدان القدرة التنافسية (Jha : 2020 , 129) .

١- أهمية الابداع الوظيفي

تتزايد أهمية الإبداع الوظيفي كدليل على الخبرة والتميز في مجالات مهنية متنوعة ، ولابد للإدارة ان تتبع طرق متعددة لتعزيز الإبداع والبراعة والتطوير للعاملين ، اذ يشير الابداع الوظيفي إلى العملية التي تستمر لآمد طويل في تعلم الأفراد عن اهتماماتهم وقدراتهم مما يمكنهم من اتخاذ القرار لتقييم فرص العمل المحتملة ، والتي تؤثر على اتخاذ القرار الوظيفي والعملية الشاملة في التطوير الوظيفي داخل المنظمة (4, Foley, Lin : 2019) ، ويرى (الفتلاوي وصالح : ٢٠٢١ ، ١٢) . للإبداع الوظيفي أهمية كبيرة على مستوى العاملين والمنظمة وسنعرض بعض النقاط الاتية التي تلخص الأهمية :

- تؤدي الابداع الى ظهور منتجات وخدمات جديدة في السوق تخدم الوضع الاقتصادي.
- يمكن للإبداع الوظيفي التوصل لعملية انتاج بديلة مع امكانية تحسين عملية الاعمال الحالية .
- تمكن الابداع الوظيفي من الدخول الى اسواق جديدة وايجاد طرق تسويقية للبيع والتعامل المرن مع الزبائن .
- امكانية تطوير مصادر امداد بديلة للمعدات والمواد والمدخلات الاخرى التي تساعد في تنفيذ والتطوير للافكار الابداعية للعاملين في المنظمة .
- زيادة القدرة والمعرفة والمهارات للمنظمات على تنفيذ تقنيات حديثة وعمليات ابداعية متطورة .

- وجود العاملين المبدعين سيقبل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة بسبب المنافسين .
- في حين ذكر (اسماعيل وآخرون : ٢٠٢٠ ، ٥٢) ان اهمية الابداع الوظيفي يمكن اجمال ايجابياتها على النحو الاتي :
- القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة.
- تطوير القدرات الفكرية للعاملين .
- استعمال الموارد المالية بشكل امثل عبر استخدام اساليب علمية مواكبة للتطورات الحديثة.
- احداث التوازن ما بين البرامج الانمائية والامكانيات البشرية والمادية المتاحة .
- تعدد وسيلة للتجديد والتطوير وابتكار الطرق والحلول الجديدة لمواجهة المشكلات التنظيمية والادارية .
- ويرى (Khalil, Hamid:2021,46) أن العملية الإبداعية تشمل خمسة مراحل في تعزيز عمل المنظمة وهي :
- الإعداد: وهي المدة التي يقضيها الافراد في التدريب الدراسة ، وحضور المؤتمرات والندوات.
- التركيز: يركز الفرد اهتمامه، وجهوده والتفكير في حل المشكلة .
- الحضانة: في هذه المرحلة يبذل الفرد جهداً ممتازاً في عمله اليومي والبحث عن المعلومات.
- التنوير: في هذه المرحلة يعمل الفرد على توصيل المعلومات وإيجاد العلاقات بين الأشياء.

٢- ابعاد الابداع الوظيفي

يلخص الجدول (٧) ابعاد الابداع الوظيفي وفق الآراء الفلسفية والمتولدة عن الباحثين نظراً لاختلاف وجهات نظرهم

جدول (٧) ابعاد الابداع الوظيفي

ت	الباحث	سنة	صفحة	المستهدف	توليد الفكرة	تنفيذ الفكرة	المرونة الفكرية	المخاطرة	حل المشكلات
١	الفتلاوي وصالح	٢٠٢١	٥	التعليم	*	*			
٢	احمد	٢٠٢٠	٢٢٩	خدمي	*		*	*	
٣	اسماعيل وآخرون	٢٠٢٠	٥٩	خدمي	*		*		*
٤	بن جبار وآخرون	٢٠١٩	١٣٤	خدمي	*	*	*		*
٥	مقران	٢٠١٧	٢٩	مصرفي	*	*			*
٦	يحيى	٢٠٢٣	٣٦١	تربوية	*	*	*		*
٧	جويد	٢٠٢٣	١١٦	تربوية	*	*			*
٨	بن بردي وسلمي	٢٠٢١	١٧	مصرفي	*	*			*
٩	نور الهدى والرميساء	٢٠٢٢	١١	خدمي			*	*	*
١٠	امين	٢٠١٩	١٠	مصرفي	*	*			*
١١	براهيم وامعزوز	٢٠٢١	٣٠	التعليم	*	*			*
	المجموع				١٠	٨	٥	٢	٩

المصدر : اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (٧) ان اغلب دراسات الباحثين وبالغلة (١١) احد عشر دراسة تضمنت اهمية الابعاد الثلاثة للأبداع الوظيفي والاعلى ترتيباً من مجموع الابعاد ، اذ حصل بعد توليد الفكرة على (١٠) دراسات ، يليه بعد حل المشكلات الذي حصل على (٩)

دراسات ، فيما حل بالمرتبة الثالثة بعد تنفيذ الفكرة والذي حصل على (٨) دراسات ، ونظراً لأهمية الابداع في المعمل وفضلاً عن اعتمادها من قبل اغلب الباحثين تم اعتماد ابعاد (توليد الفكرة ، حل المشكلات ، تنفيذ الفكرة) لانسجامها مع المجتمع المختار .

١- حل المشكلات

وهي عملية جمع للمعلومات وتحليل البدائل واتخاذ الخيار المناسب ، اذ تُعد عبارة قضية غير واضحة يتطلب حلها وقد تكون في بعض الاحيان صغيرة او كبيرة ويمكن ان تكون متكررة او غير متكررة ، مما يتطلب من الفرد تنظيم المفاهيم والقواعد التي تعلمها مسبقاً مع جمع المعلومات وتحليل للبدائل لاتخاذ الخيار المناسب بغية حل المشكلة (مقران : ٢٠١٧ ، ٣٠) . تتوافق هذه الخطوة ع عملية الابداع الوظيفي بشكل مستمر اذ تصاحب ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي ينبغي ان يتخذ بشأنها المعالجات مع ايجاد الحلول المناسبة للمنظمة (براهيم وامعزوز ، ٢٠٢١ ، ٣٢)، وهي قيام العاملين باستعمال المعلومات والمعارف التي يمتلكونها للتغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم اثناء العمل ، اذ يختلف اسلوب حل المشكلة في المنظمات وفق اختلاف طبيعة الموقف والمعلومات (جويد : ٢٠٢٣ ، ١١٨). اذ تتمثل بقدرة العاملين بالتعرف على المشكلات التي تحدث في العمل ، فالشخص المبدع يمتلك القدرة على تشخيص المشكلات ويعي الاخطاء والتقصير وكيفية معالجتها بما ينسجم مع طبيعة عمل المنظمة (عطاس ودروري : ٢٠٢٢ ، ١٧).

٢- توليد الفكرة

وهي ايجاد فكرة مبتكرة غير مطروقة او تطوير فكرة لخلق اشياء جديدة غير موجودة سابقاً لتمييز بها المنظمة عن منافسيها من المنظمات المماثلة (يحيى ، ٢٠٢٣ ، ٣٦١) ، يُعد التصور للأفكار الجديدة واستكشافها واستعمالها لمد طويل اساساً للابداع الوظيفي ، اذ ان الخطوة الاهم هو وجود فكرة جديدة لها المقدرة على ان تتحول الى حلول ناجحة في المنظمة كونها لها دور كبير في الابداع الشامل ، لان اغلب الافكار الابداعية تتضمن توليد افكار واختيار الافضل والانسب منها والذي تصدر عن الموظفين اصحاب الخبرة والمعرفة والمهارات في المنظمة (الفتلاوي وصالح : ٢٠٢١ ، ١٢). ان توليد فكرة جديدة وتنفيذها يحقق كثير من الفوائد التي تنعكس بالايجاب على اداء المنظمة ، اذ تولد التفاعل الجيد ما بين العاملين لاكتشاف طرق جديدة في تبسيط الاعمال الادارية والتي يمكنها من تحقيق السرعة في الانجاز واستغلال الوقت فضلاً عن ذلك الاستمتاع بالعمل داخل المنظمة (مقران : ٢٠١٧ ، ٢٩). وهي قدرة الافكار على امتلاكها المهارات الابداعية وتوليد الافكار المناسبة والحلول السريعة في مواجهة المشكلات الذي تحصل في العمل التنظيمي عبر تقديم افكار جديدة (جويد : ٢٠٢٣ ، ١١٨).

٣- تنفيذ الفكرة

وهي قدرة مجموعة او منظمة بتبني وتوظيف الفكر الابداعي المرغوب به ، وتتسم هذه العملية بخصائص عدة ترتبط بإدخال وقبول التغيير المنظمي ، كمقاومة الفكر الابداعي او التعاون في تطبيقه ضمن شروط معينة ، بحيث تصبح جزءاً مهماً من الممارسات للاعمال اليومية والخدمات والمنتجات التي تقوم المنظمة بتقديمها (بن جبار واخرون: ٢٠١٩ ، ١٣٥) . وتعني وجود روح الفريق الواحد وله القدرة على التحليل للافكار المبتكرة وتنفيذها في العمل (يحيى ، ٢٠٢٣ ، ٣٦١) ، اذ تتضمن استعمال الامكانية والقدرات الادارية والمقتعة بغية ترجمة واختيار البديل المناسب في العمل ، كما يتضمن المعرفة متى يحدث التغيير ومقدار التغيير الذي ينبغي ان يتم في المنظمة (امين : ٢٠١٩ ، ٣٤٨) . وهي العملية يتم من خلالها معرفة احداث التغيير ومقدار التغيير ، اذ ان التغيير شيء يحدث بصورة طبيعية وكذلك يحدث في كل لحظة نتيجةً للأسباب والمؤثرات التي هي خارج سيطرة العاملين والمنظمة كتغييرات في الاسواق والعلاقات ما بين العاملين ، كما يُعد بمثابة التخطيط للانتقال من وضع قائم الى وضع منشود بغية تحقيق اهداف محددة في ضوء رؤية واضحة ومشتركة ما بين العاملين والادارة في المنظمة (بن بردي وسلمي : ٢٠٢١ ، ١٦).

المبحث الرابع : الجانب العملي

أولاً: تحليل استجابات العينة للمتغيرات والابعاد الخاصة بعينة البحث

يتضح لنا عبر الجدول (٨) ان هنالك اختلاف في ترتيب المتغيرات الثلاثة للبحث من حيث الأهمية، ويرى الباحث ان هنالك تفاوت في إجابات عينة البحث نتيجة ادراكهم الذي نتجه عنه مستوى عال او منخفض في الابعاد والمتغيرات ، ومن حيث النتائج فان المتغير الادارة الفعالة جاء بالدرجة الأولى من حيث الاهتمام بمعامل اختلاف اجمالي بلغ (٨.٩) الذي يشير الى اهتمام ادارة معمل السجاد العراقي بالدور الفاعل تجاه العاملين وكيفية وضع الخط والاهداف ، وبلغ الوسط الحسابي (٣.٦١) وهو مرتفع ضمن حدود القبول، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٢) الذي يدل على الانسجام عالٍ في إجابات عينة البحث ، بينما على مستوى الابعاد جاء اتخاذ القرار بالدرجة الأولى بمعامل اختلاف مقداره (١٣.٠٣)، و بلغ الوسط حسابي (٣.٦٤)، والانحراف معياري بلغ (٠.٤٧)، بينما بالدرجة الثانية والثالثة فقد جاءت الابعاد الاتصال والتخطيط بمعامل اختلاف (١٤.٤٨)(١٦.٣٦) على التوالي، ووسط حسابي بلغ (٣.٤٨)(٣.٧٢) على التوالي وهما مرتفعان ضمن حدود القبول ، بينما الانحراف المعياري كان (٠.٥٤)(٠.٥٧) على التوالي وهما تشنت جيد في إجابات عينة البحث.

ان متغير الابداع الوظيفي جاء بالدرجة الثانية من حيث الاهتمام بمعامل الاختلاف الاجمالي بلغ (١٦.٦٩) الذي يشير الى امتلاك معمل السجاد العراقي الى عاملين مبدعين في العمل والاداء ، وبلغ الوسط الحسابي (٣.٨٢) وهو مرتفع ضمن حدود القبول ، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٤) الذي دل على ان الانسجام جيد في إجابات العينة الخاصة بالبحث، بينما على مستوى الابعاد جاء بعد حل المشكلة بالدرجة الأولى بمعامل اختلاف مقداره (١٦.٤٤)، ووسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢)، بينما بالدرجة الثانية والثالثة فقد جاءت الابعاد تنفيذ الفكرة وتوليد الفكرة بمعامل اختلاف (١٨.٨٦)(٣٢.٠٥) على التوالي، ووسط حسابي بلغ (٣.٨٨)(٣.٧٩) على التوالي وهما مرتفعان ضمن حدود القبول، بينما الانحراف المعياري كان (٠.٧٣)(١.٢١) على التوالي وهما تشنت جيد في إجابات عينة البحث.

بينما جاء بالدرجة الثالثة متغير الأداء المتميز من حيث الاهتمام بمعامل الاختلاف الاجمالي بلغ (١٧.٩١) والذي يشير الى توجه معمل السجاد العراقي لتحسين اداء العاملين والوقوف على متطلباتهم وتلبيتها في العمل داخل المنظمة ، وبلغ الوسط الحسابي (٣.٥٥) وهو مرتفع ضمن حدود القبول، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٤) الذي دل على ان انسجام جيد في إجابات العينة للبحث، بينما على مستوى الابعاد جاء نتائج التركيز على الزبون بالدرجة الأولى بمعامل الاختلاف مقداره (٢١.١٥)، ووسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، بينما بالدرجة الثانية والثالثة فقد جاءت القيادة والتعلم والنمو بمعامل اختلاف (٢١.٩٣)(٢٣.٥١) على التوالي، ووسط حسابي بلغ (٣.٤٥)(٣.٥٣) على التوالي وهما مرتفعان ضمن حدود القبول ، بينما الانحراف المعياري كان (٠.٧٦)(٠.٨٣) على التوالي وهما تشنت جيد في إجابات عينة البحث.

جدول (٨) تحليل استجابات العينة الخاصة بمتغيرات وابعاد عينة البحث

ت	البعد والمتغير	Mean	Std. Dev.	Cv.	N.
الادارة الفاعلة					
١	التخطيط	3.48	0.57	16.36	3
٢	اتخاذ القرار	3.64	0.47	13.03	1
٣	الاتصال	3.72	0.54	14.48	2
	الاجمالي	3.61	0.32	8.9	
الابداع الوظيفي					

3	32.05	1.21	3.79	توليد الفكرة	١
1	16.44	0.62	3.79	حل المشكلة	٢
2	18.86	0.73	3.88	تنفيذ الفكرة	٣
	16.69	0.64	3.82	الاجمالي	
الاداء المتميز					
1	21.15	0.78	3.67	نتاج التركيز على الزبون	١
2	21.93	0.76	3.45	القيادة	٢
3	23.51	0.83	3.53	التعلم والنمو	٣
	17.91	0.64	3.55	الاجمالي	

ثانيا: اختبار وتحليل تأثير لإدارة الفاعلة على الابداع الوظيفي

يتضح من الجدول (٩) نتائج تحليل تأثير لإدارة الفاعلة في الابداع الوظيفي باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى الابعاد، اذ بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (١٣٠.٧٢٢) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (٢.٧٠)، ويشير ذلك الى تأثير ابعاد الإدارة الفاعلة على الابداع الوظيفي في معمل السجاد العراقي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، ويدل وهذا على ان منحني الانحدار جيد في وصف التأثير بين المتغيرين، اذ يمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (-٠.٣٠) التي تشير الى وجود للأبداع الوظيفي حتى وان كانت قيمة ابعاد الإدارة الفاعلة مساوي للصفر، اما قيمة b بلغت (٠.٢٨) (٠.٦٢) (٠.٢٣) فهي تدل ان الزيادة لوحدة واحدة في ابعاد الإدارة الفاعلة ستؤدي الى زيادة بنفس المقدار في الابداع الوظيفي، فيما بلغت قيمة معامل R^2 الذي يعد مقياس وصفي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم بلغت (٠.٧٩) التي تشير الى التباين الحاصل في للأبداع الوظيفي هو تباين مفسر بفعل ابعاد الإدارة الفاعلة الذي دخل بالنموذج، وان قيمة (٠.٢١) هو التباين المفسر من عوامل أخرى لم تكون داخلة في نموذج البحث.

اما على مستوى الإجمالي فيتضح ان هنالك تأثير معنوي لإدارة الفاعلة على الأبداع الوظيفي اذ بلغت قيمة R^2 (٠.٦٣) التي تشير الى تفسير المتغير المستقل للمتغير الوسيط وان قيمة (٠.٣٧) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (-٢.١٦) التي تشير الى وجود للأبداع الوظيفي حتى وان كانت قيمة الإدارة الفاعلة تساوي صفر، اما قيمة b بلغت (١.٦٧) وهي تدل على ان الزيادة لوحدة واحدة في الإدارة الفاعلة سيؤدي الى زيادة بنفس المقدار في الابداع الوظيفي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (١٧٨.٥٠٥) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (٣.٩٤)، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الفاعلة على الابداع الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في معمل السجاد العراقي).

جدول (٩) تحليل تأثير إدارة الفاعلة على الابداع الوظيفي

المتغير الوسيط	Sig	F	R^2	b	a	المتغير المستقل
الابداع الوظيفي	٠.٠٠٠	١٣٠.٧٢٢	٠.٧٩	٠.٢٨	-٠.٣٠	التخطيط
				٠.٦٢		اتخاذ القرار
				٠.٢٣		الاتصال
٠.٠٠٠	١٧٨.٥٠٥	٠.٦٣	١.٦٧	-٢.١٦	الإدارة الفاعلة	

ثالثا: اختبار وتحليل تأثير الابداع الوظيفي على الأداء المتميز

يتضح من الجدول (١٠) نتائج تحليل تأثير الإبداع الوظيفي على الأداء المتميز باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى الأبعاد، إذ بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (١٤١.٠٢٤) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (٢.٧٠)، ويشير ذلك إلى تأثير أبعاد الإبداع الوظيفي على الأداء المتميز في معمل السجاد العراقي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، ويدل هذا على أن منحني الانحدار جيد في وصف

التأثير بين المتغيرين، إذ يمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (٠.٥٠) التي تشير لوجود الأداء المتميز حتى وإن كانت قيمة أبعاد الإبداع الوظيفي مساوي للصفر، أما قيمة b بلغت (٠.١٧) (٠.٣٦) (٠.٢٥) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في أبعاد الإبداع الوظيفي سيؤدي إلى زيادة بنفس المقدار في الأداء المتميز، فيما بلغت قيمة معامل R^2 (٠.٨١) والتي تشير إلى أن التباين الحاصل في الأداء المتميز هو تباين مفسر بفعل أبعاد الإبداع الوظيفي الذي دخل بالنموذج، وأن قيمة (٠.١٩) هو التباين المفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث.

أما على مستوى الإجمالي فيتضح أن هنالك تأثير معنوي تأثير الإبداع الوظيفي على الأداء المتميز إذ بلغت قيمة R^2 (٠.٧٥) التي تشير إلى تفسير المتغير الوسيط للمتغير التابع وأن قيمة (٠.٢٥) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (٠.٠١) التي تشير إلى وجود للأداء المتميز حتى وإن كانت قيمة الإبداع الوظيفي تساوي صفر، أما قيمة b بلغت (٠.٩٤) فهي تدل على أن الزيادة لوحدة واحدة في الإبداع الوظيفي ستؤدي إلى زيادة بنفس المقدار للأداء المتميز، وقد بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (٣٠٢.٣٠٩) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (٣.٩٤)، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع الوظيفي على الأداء المتميز إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في معمل السجاد العراقي).

جدول (١٠) تحليل تأثير الإبداع الوظيفي على الأداء المتميز

المتغير التابع	Sig	F	R^2	b	a	المتغير الوسيط
الأداء المتميز	٠.٠٠٠٠	١٤١.٠٢٤	٠.٨١	٠.١٧	٠.٥٠	توليد الفكرة
				٠.٣٦		حل المشكلة
				٠.٢٥		تنفيذ الفكرة
٠.٠٠٠٠	٣٠٢.٣٠٩	٠.٧٥	٠.٩٤	٠.٠١	الإبداع الوظيفي	

رابعاً: اختبار وتحليل تأثير للإدارة الفاعلة في الأداء المتميز

يتضح من الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير للإدارة الفاعلة في الأداء المتميز باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى الأبعاد، إذ بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (١٣١.٦٨٦) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (٢.٧٠)، ويشير ذلك إلى تأثير أبعاد الإدارة الفاعلة على الأداء المتميز في معمل السجاد العراقي عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، ويدل هذا أن منحني الانحدار جيد في وصف التأثير بين المتغيرين، إذ يمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (-٠.٧٠) التي تشير إلى وجود للأداء المتميز حتى وإن كانت قيمة أبعاد الإدارة الفاعلة تساوي صفر، أما قيمة b بلغت (٠.٤٠) (٠.٢٤) (٠.٥٢) فهي تدل على أن الزيادة لوحدة واحدة في أبعاد الإدارة الفاعلة ستؤدي إلى زيادة بنفس المقدار للأداء المتميز، فيما بلغت قيمة معامل R^2 (٠.٨٠) التي تشير إلى التباين الحاصل للأداء المتميز هو تباين مفسر بفعل أبعاد الإدارة الفاعلة الذي دخل بالنموذج، وأن قيمة (٠.٢٠) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث.

اما على مستوى الإجمالي فيتضح ان هنالك تأثير معنوي للإدارة الفاعلة في الأداء المتميز اذ بلغت قيمة R^2 (0.61) التي تشير الى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع وان قيمة (0.39) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة a تساوي (- 2.81) التي تشير الى وجود للأداء المتميز حتى وان كانت قيمة الإدارة الفاعلة مساوي للصفر، اما قيمة b بلغت (1.78) فهي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في الإدارة الفاعلة سيؤدي الى زيادة بنفس المقدار في الأداء المتميز، وقد بلغت قيمة F المحسوبة بلغت (161.983) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.94)، وفي ضوء النتائج تقبل الفرضية الثالثة الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الفاعلة على الأداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في معمل السجاد العراقي).

جدول (11) تحليل تأثير الإدارة الفاعلة على الأداء المتميز

المتغير التابع	Sig	F	R^2	b	a	المتغير المستقل
الأداء المتميز	0.000	131.686	0.80	0.40	-0.70	التخطيط
				0.24		اتخاذ القرار
				0.52		الاتصال
	0.000	161.983	0.61	1.78	-2.81	الإدارة الفاعلة

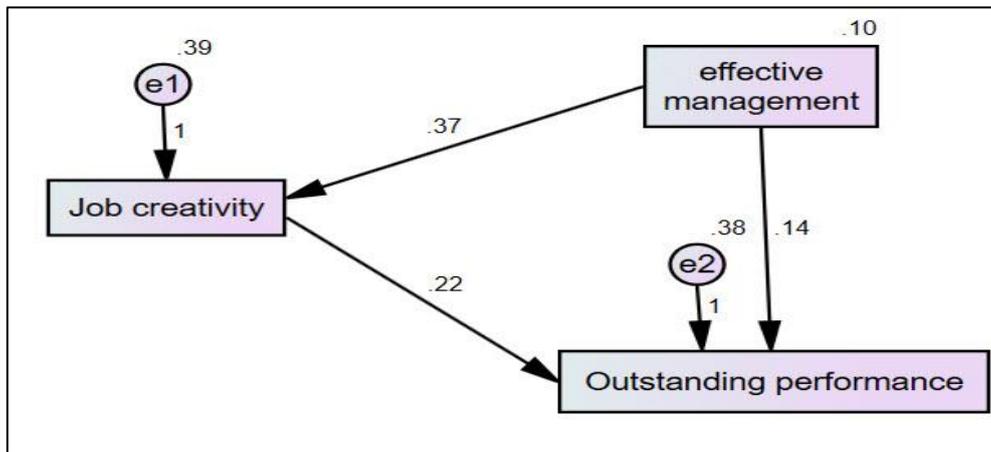
خامساً: تحليل تأثير الإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي

يتضح من الجدول (12) قيم ومؤشرات تأثير الادارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي، اذ نلاحظ وجود تأثير غير مباشر عبر المتغير الوسيط من خلال الابداع الوظيفي بمقدار (0.22) وبمعنوية مقدارها (0.026)، فيما يلاحظ عدم وجود تأثير مباشر للإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بسبب ارتفاع مستوى المعنوية الذي بلغ (0.481)، اما التأثير الكلي للنموذج بلغ (0.22)، وكانت القيمة التفسيرية R^2 (0.05) وهذا يشير الى التفسير الضعيف عند وجود متغير وسيط الابداع الوظيفي كون معمل السجاد العراقي يمتلك الادارة الفاعلة والتميز في الاداء داخل المعمل ، مع انخفاض مستوى الابداع الوظيفي قياساً بالمتغيرين ، واعتماداً على النتائج المذكورة يمكن قبول الفرضية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير غير مباشر للإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي في المنظمة المبحوثة)

جدول (12) تحليل تأثير الإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي

المتغير المستقل	نوع التأثير	المتغير الوسيط	قيم معاملات التأثير	مستوى المعنوية (sig)	المتغير التابع	R^2
الإدارة الفاعلة	غير مباشر	الابداع الوظيفي	0.22	0.026	الأداء المتميز	0.05
		مباشر	0.13	0.481		
		التأثير الكلي	0.22	0.481		

شكل (٢) تحليل تأثير للإدارة الفاعلة في الاداء المتميز بتوسيط الابداع الوظيفي



المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- تمتلك ادارة المعمل مستوى عالي من الفاعلية في التخطيط والاتصال وفي اتخاذ القرار المناسب ، مما يؤثر بشكل كبير على الابداع لدى العاملين في توليد الفكرة وكيفية تنفيذها مع حل المشكلات اثناء العمل بما ينسجم مع اهداف المعمل وخطته الاستراتيجية .
- ٢- وجود دور ملموس للابداع الوظيفي في تحقيق الاداء المتميز داخل المعمل ، اذ يؤدي الابداع الوظيفي الى منح العاملين بالخبرات والمهارات اللازمة في توليد الافكار المبدعة ، والذي تؤدي الى ديمومة النمو والتعلم لدى العاملين، فضلاً عن ذلك تمكن الادارة من التركيز على نتاج الزبون وتلبيةها وفق رغبتهم واحتياجاتهم.
- ٣- وجود الادارة الفاعلة في المعمل والتي ينعكس دورها بالايجاب في تحقيق الاداء المتميز، وذلك من خلال منح العاملين الثقة و دور القيادة اثناء العمل لحل المشكلات التي تواجههم واتخاذ القرار المناسب بمعالجتها دون الرجوع الى الادارة مما يجعل المعمل في طور المنافسة في بيئة العمل.
- ٤- تلعب الادارة الفاعلة في معمل السجاد العراقي دوراً مهماً في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين حتى وان كان دور الابداع الوظيفي ليس بالمستوى العالي ، وذلك لامتلاك الادارة مؤهلات ايجابية ومواكبة للتطور عبر التخطيط واتخاذ القرار والاتصال في تلبية رغبات الزبون وديمومة التعلم والنمو الذهني لدى العاملين ومنحهم القيادة اثناء العمل والذي يلبي طموحات وتطلعات ادارة المعمل مع خططها المرسومة في تحقيق الاهداف.

ثانياً: التوصيات

- ١- زيادة مستوى اهتمام ادارة معمل السجاد العراقي بالتخطيط وتطوير قنوات الاتصال ما بين العاملين بغية المحافظة على الابداع الوظيفي ، مع تطوير قدرات العاملين ومنهم الحرية والثقة في توليد الافكار الجديدة والذي تؤدي الى زيادة وتحسين المنتج .
- ٢- لابد من الادارة التأكيد على اهمية دور الابداع الوظيفي في المعمل مع زيادة الوعي والادراك للعاملين بذلك ، كونه الركيزة الاساسية في تحقيق الاداء المتميز والذي ينعكس بالايجاب على استمرار المنافسة في البيئة المحيطة.
- ٣- ينبغي على ادارة المعمل وضع الخطط والسياسات المناسبة وزيادة برامج التطوير لاداء العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبشكل مستمر بغية المحافظة على الزبون وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم .

٤- ضرورة المحافظة على مستوى الإدارة الفاعلة مع دخول دماء جديدة ومؤثر لها القدرة في اتخاذ القرار واستحداث اساليب جديدة وشبكات للتواصل اكثر فاعلية ما بين المستويات الادارية من جهة وزيادة الثقة ومنح دور القيادة للعاملين لخلق نظرة متكاملة حول الاداء وضمان الاستمرار بالتحسين المستمر في الانتاج من جهة اخرى ، كما ينبغي على ادارة المعمل منح العاملين المبدعين حوافز مادية ومالية بغية تشجيع الاخرين على المنافسة في خلق افكار جديدة ، مع حث الجميع بأهمية الابداع في العمل باعتباره المحرك الاساسي في تميز ادائهم ، مع حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل بروح الفريق الواحد بغية المحافظة على جودة الانتاج والمنافسة في بيئة العمل .

المصادر

المصادر عربي

المجلات والمقالات

- ١- أحمد، حسام قرني ، (٢٠٢٠)، اخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية- جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، (246-225)، (4) 40 .
- ٢- إسحق ، عبد الرزاق حسن اسماعيل & علي ، صفاء جاسم هلال (٢٠٢٢) ، مفهوم التخطيط أهدافه ومستوياته، مجلة نسق ، المجلد ٣٣، العدد ٥، الصفحات ٨٦- ٩٩.
- ٣- اسماعيل ، محمد شعبان، فهمي ، نقي محروس ، & حميدة ، عبدالسميع، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران .مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات 49-64، (2) 4.
- ٤- أمين، أحمد عبدالحميد، (٢٠١٩)، أثر رأس المال النفسي على الإبداع الوظيفي بالتطبيق على البنوك الخاصة في مدينة المنصورة ، مجلة التجارة والتمويل ،ص(443-490)، (1) 39 .
- ٥- بن اعمار، نصر الدين & كروش ، محمد الأمين (٢٠٢١)، دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز حالة مؤسسة كوندور .مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية. 59-73، (6) 4 .
- ٦- بن جبار ، سهيلة ، مصطفى ، بياض & طيب، سعيدة، (٢٠١٩)، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد ، مجلد (٣)، العدد(٢)، ص(١٢٩-١٤٨).
- ٧- الجبوري ، حمزة محمد (٢٠١٣)، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٣٤)، ص(١٦٧ - ١٩٤).
- ٨- النجم ، حسن علاوي خليفة & الكبيسي ، صلاح الدين عواد (٢٠٢٠) ، تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في الإدارة الفاعلة للبيئة وفق أنموذج (VUCA Prime)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠٢٠، المجلد ٢٦، العدد ١٢٤، الصفحات ١٧-٣٩ .
- ٩- جويد، سمى موسى ، (٢٠٢٣)، دور الصراع التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي :دراسة حالة في مديرية تربية المثلى ، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد(١٣)، العدد (١)، الصفحات(١١٣-١٢٩).
- ١٠- حاوي ، ايمان عسكر (٢٠١١) ، الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة،مجلد (٤)، العدد(٨)، الصفحات(٤٩-٦٦).
- ١١- حسن ،آمال منصور، اللامي ، شهلاء علي & إسماعيل، لينا عمران، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية ، مجلة إدارة المخاطر والأزمات. 1-24، (2) 4 .
- ١٢- الخفاجي ،حاكم جبوري & حمادة ،عفراء عباس (٢٠٢٢)، الاداء المتميز للعاملين وتأثيره في تعزيز الرشيق دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة نور الكفيل، مجلة كلية التراث الجامعية العدد ١ (٣٤).
- ١٣- دانوك ،احمد عبدالله، (٢٠٢١)، صناعات المعرفة مدخلاً لتحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية/شركة زين للاتصالات في العراق أنموذجاً ، المجلد (١٧)، العدد(٥٣) ، الصفحات(٤٤٠-٤٧٢).
- ١٤- الرحيلي، هند بنت عطا الله جويبر ، (٢٠١٣)، فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة ، مجلة hg دراسات العربية في التربية وعلم النفس ، 165-224، (3) 36 .

- ١٥- رشيد ، وريا نجم & محمد ، شهلا عبدالله (٢٠٢٢)، المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة تحليلية لأراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية ، ٦ (١) ، ٢٣٩-٢٥٨.
- ١٦- سعد، مهند قاسم & جاسم ، مازن حسن ، عيسى ، غفار سعد ، (٢٠٢٢)، الادارة الفعالة لمدراء الانشطة الرياضية المدرسية في مديريات تربية بغداد، مجلة واسط للعلوم الرياضية ، مجلد (٧)، العدد(٤)، الصفحات(١٦٥-١٦٠).
- ١٧- الشمري ، صادق راشد (٢٠١٥)، تعزيز الابعاد الاستراتيجية في تحسين الاداء ودراسة تحليلية فريدة في المجموعات السكانية من البصرة الخاصة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢١(٨٣)، ١٦٩-١٦٩.
- ١٨- الشيال ، بسام خلف صالح & الجداية ، محمد نور صالح ، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات : دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الادوية / الاردن ، مجلة تكتريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد (١٧)، العدد(٥٣)، الصفحات(١٢٢-١٤٥).
- ١٩- الصوفي ، احمد عباس جرجيس ، (٢٠٢٢)، الادارة الاشرافية الفعالة لمدراء الانشطة الرياضية والمدرسية لواجباتهم الاشرافية من وجهة نظر المشرفين الفنيين في بغداد ، المجلد (١٥)، العدد(٥) ، الصفحات (٢٥٤-٢٦٣).
- ٢٠- عامر ، فاطمة احمد (٢٠٢٣)، اعتماد اعتماد لمديرات رياض الأطفال وعلاقته بالعمل التجاري، مجلة العلوم النفسية، ٣٤ (١) الصفحات (٥٧٣- ٦١٢).
- ٢١- عطوف ، رابوية عبد الفتاح (٢٠١٦)، استراتيجيات الريادة وأثرها في تنمية الاداء المتميز لدى الرؤساء اقسام كليات التربية وعلوم الرياضة. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٢(٩٥)، ٦٦٧-٦٩٢.
- ٢٢- علام ،وليد كامل محمد كامل، (٢٠١٨)، ادارة المعرفة وأثرها على الإدارة الفعالة للتعليم الالكتروني دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة أسوان .مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية.1-64, 4(2) .
- ٢٣- علي ، اخلاص ستار عكلة & اسماعيل ، ايسر حسن (٢٠٢١) ، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الاداء المتميز، المجلد ٢٧ (١٢٦) ، ص ٣٨٩-٤٠٩ .
- ٢٤- علي ، نوانا محمد،(٢٠٢٣)، فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة محافظة اربيل، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، المجلد (٣٣) ، العدد(١) ،ص (١-١٧).
- ٢٥- العيسوي، هادي مران احمد (٢٠٢٢)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال-مصفاة بيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(١)، ص (٢٠٩-٢٣٣).
- ٢٦- الفتلاوي ، ميثاق هاتف & صالح ، محمد علي محمد ، (٢٠٢١)،تأثير سلوكيات القيادة المحاورعلى الابداع الوظيفي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٧، العدد ٦٨ ، الصفحات (٣٢-١).
- ٢٧- محمد ، عمر مصطفى (٢٠٢٢)، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الاداء المتميز ، مجلة بوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد (٣) ، العدد (١) .
- ٢٨- محمود حسن جمعة (٢٠١٣)، العمل على العمل وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٩(٧١)، ١٩٢-١٩٢.
- ٢٩- المستوفي ، صباح صاحب (٢٠١٨)، التخطيط لتحسين الخدمات الصحية ، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠١٨، المجلد ١٥، العدد ٦١، الصفحات ١٨٣-٢٠٥.
- ٣٠- مهدي ، امال كاظم (٢٠٢١)، أثر العلاقة بين القيادة التكتيفية والأداء المتميز على التوجه إلى الريادي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، ٤ (٥٥).
- ٣١- مهدي ، زينة ابراهيم ،(٢٠٢١)،فاعلية الإدارة بالتجوال لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم ، مجلة واسط للعلوم الرياضية ، مجلد (١)، العدد(٢)، الصفحات(١٤٩-١٦٥).
- ٣٢- المياحي ، صباح نوبف رحيمة (٢٠١٣)، أثر مستخدمي الهاتف المحمول في الأداء المتميز / دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة آسيا سيل للاتصالات (السليمانية ، بغداد ، البصرة). مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية ، ٥ (١٢) ، ص(٢٦٠-٢٣٣).
- ٣٣- الميالي ،حاكم & حمزة ، حسن،(٢٠٢٢)، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الاداء الاستراتيجي المتميز .مجلة مركز دراسات الكوفة ، 370-339, 1(64) .
- ٣٤- هويت ، عمر سعد محمد & عبد الحسين ، هدى حميد، (٢٠٢١)، بناء وتقنين مقياس الإدارة الفعالة للاتحاد العراقي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة التربية البدنية ، ٣٣ (٢).
- ٣٥- الياسري ،اكرم محسن & العباس ، سؤدد علي عبد (٢٠٢٠)،أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز . المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٦(٦٣)، ص(١-٢٢).

٣٦- يحيى ، الاء محمد بشير ،(٢٠٢٣)، علاقة الابداع الوظيفي في تنمية ممارسات ادارة الموارد البشرية-بحث ميداني في المدارس المهنية في محافظة نينوى ، مجلة جامعة الانب-العدد (٢) ، الصفحات (٢٥٤-٢٧١).

الرسالة والاطاريح

- ٣٧- براهيم، ياسمينة بلهوارى & امعزوز، رايح (٢٠٢١)، دور القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي دراسة حالة جامعة المدية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر .
- ٣٨- بن بردي، مباركة & سلمى ، عبير (٢٠٢٠)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة الشهيد حمو لخضر -الوادي، الجزائر .
- ٣٩- بن عريوة ، سارة & ،رقايعية، إيمان، (٢٠١٣)، دور الادارة الفعالة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماع / جامعة ماي 08 قالمة 1945 ، الجزائر .
- ٤٠- بورة، ابتسام &العمرى، أمينة، (٢٠١٩)، أثر الإدارة الفعالة على تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر فرع المدية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / جامعة يحيى فارس بالمدينة ، الجزائر .
- ٤١- خلف ، ايهاب طارق ،(٢٠٢١)، تقييم فاعلية الاداء الاداري لمشرفي الانشطة الرياضية والمدرسية وعلاقتها بالأبداع الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية لمديريات التربية في بغداد ،رسالة ماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية / الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ٤٢- عبد الرحمن ، دليل & عبدالكريم ، اونجا (٢٠٢١) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز ، رسالة الماجستير ، علوم ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر .
- ٤٣- عبيد ، فاطمة علاء الدين (٢٠٢٠) ،دور ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير في علوم الادارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد.
- ٤٤- غانم ، هاجرة، (٢٠١٧)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية ،اطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/جامعة محمد بو ضياف - المسيلة.
- ٤٥- غطاس، خديجة & دروري ، مروة (٢٠٢٢) ، أخلاقيات الاعمال ودورها في تعزيز مظاهر الابداع الوظيفي " المؤسسة العمومية الاستشفائية-تقرت " ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة .
- ٤٦- كمونة ، علي عبد الاميرعبد الحسين (٢٠١٣) ، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في جامعة كبرياء ، رسالة ماجستير في علوم في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كبرياء ، كبرياء.
- ٤٧- لبشري ، حورية رميني (٢٠١٥)، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر ، اطروحة دكتوراه علوم في القانون العام ، كلية الحقوق - جامعة الجزائر ، الجزائر .
- ٤٨- مقران ، امينة ،(٢٠١٧)، دور القوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة العربي بن مهدي- ام البواقي.
- ٤٩- نور الدين ، برياش & خالد ، دحية (٢٠١٩)، دور تقييم دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في الموسسات الرياضية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية / جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- ٥٠- نور الهدى ، بوشمة هيام & الرميساء ، منصور،(٢٠٢٢)، دو تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير في L.M.D ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية/ جامعة العربي التبيسي ، تبسة.
- ٥١- الهاشمي ، ربيعي (٢٠٢١) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية ، اطروحة دكتوراه ، ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار -الجزائر .
- ٥٢- يونس ، محمود سلمان (٢٠٢٠)، اثر ترشيد الانفاق في فاعلية الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، اصول التربية والادارة والالكترونية ، كلية التربية جامعة الاقصى، غزة .

المصادر الاجنبية

- 1- Attia, Latif Abdel-Ridha & Jaleel, Thanaa Hussain,(2023), Compensation strategy and its impact on excellent performance: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in private universities and colleges operating in the holy city of Karbala and Babil. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences*, Volume 25, Issue 2, pp. 140-153.
- 2- Auerbach, N. A., Wilson, K. A., Tulloch, A. I., Rhodes, J. R., Hanson, J. O., & Possingham, H. P. (2015). Effects of threat management interactions on conservation priorities. *Conservation Biology*, 29(6), 1626-1635.
- 3- Brown, A. (2020). Effective management of school workforce attendance Guidance (131).
- 4- Hamoody, W. H. (2023). The Role of Electronic Customer Trust Building Tools On Excellent Performance An analytical study of the opinions of a sample of individuals in the administrative and leadership positions in the Northern Cement Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(135), 31-42.
- 5- Hassan, I. S., & Ismael, F. M. (2023). The Impact of Organizational Innovation Climate on Sustainable Competitive Advantage-Empirical Study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(137), 14-27.
- 6- Luker, K. (2010). The effectiveness of the 'place of effective management' tie-breaker rule in the OECD Model Tax Convention (Doctoral dissertation, North-West University).
- 7- Mamdooh, S. N., & Salman, S. M. (2021). Human Resource Management and its Impact on the Level of Job Performance: An Analytical Research in the Iraqi Ministry of Interior. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(129), 55-68.
- 8- Marichetty, U. K. (2017). Master of Science (MS) The Use of Effective Risk Management in Cloud Computing Projects. Harrisburg University of Science and Technology Digital Commons at Harrisburg University.
- 9- Marouf ,Tamer Taysar,(2014), Managerial Effectiveness of Senior Managers A Case Study of Police Managers in Gaza Strip ,A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration,The Islamic University – Gaza, Faculty of Commerce -Department of Business Administration.
- 10- Na Ranong, P., & Phuenngam, W. (2009). Critical success factors for effective risk management procedures in financial industries: A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand.
- 11- Raksanakorn, K., & Khumsamart, S. (2020). The Management Model for Effectiveness of Primary Schools Administrators. *World Journal of Education*, 10(6).
- 12- Sabela-Rikhotso, P. T. Z., van Niekerk, D., & Nemaconde, L. D. (2022). Enhancing Coordination for Effective Management of Oil Spill Pollution in South Africa. *International Journal of Disaster Risk Science*, 13(1), 12-24.
- 13- saber Aljuboori, I., & Agha, N. A. L. (2021). The efficiency of Using Attribute and Performance-Based Activity Methods to Raise the Level of Control Deviation A field study in Jaber Bin Hayyan Factory. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 256-271.
- 14- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S. D. (2019, April). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. In *Elementary School Forum(Mimbar Sekolah Dasar)* (Vol. 6, No. 1, pp. 79-91). Indonesia University of Education. Jl. Mayor Abdurachman No. 211, Sumedang, Jawa Barat, 45322, Indonesia. Web site: <https://ejournal.upi.edu/index.php/mimbar/index>.
- 15- Victor, A. A. (2017). Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. *Online Submission*, 1(4), 236-245.