



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### Creative synergy as a potential factor for the achieving of Organizational Effectiveness

Walaa J. A. Alshimary\*

Research and Development Directorate/Ministry of Higher Education and Scientific Research

**Keywords:**

Creative synergy, organizational effectiveness

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 20 Jul. 2024  
Accepted 12 Aug. 2024  
Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Walaa J. A. Alshimary**

Research and Development  
Directorate/Ministry of Higher Education  
and Scientific Research



**Abstract:** The research aims to identify the important role of creative synergy under the current circumstances in achieving organizational effectiveness through the dimensions of creative synergy represented by (team goal, team activities, team processes), it relied on the descriptive analytical approach by relying on the questionnaire, and a deliberate sample of instructors in the Research and Development Department at the Ministry of Higher Education and Scientific Research was selected, numbering (100) instructors, as they represent the largest and most important category, experience and knowledge in solving problems and presenting new ideas for the purpose of reaching purposeful decisions that achieve a high level of performance. The research problem crystallized by posing the main question (How does creative synergy affect organizational effectiveness in the organization under study?), and the research used a set of statistical indicators such as the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, simple linear regression, and others by using the SPSS V. 26 program to reach a set of results, including that the organization under study does not care about the behaviors of team members as much as it cares about the general functional behavior in terms of completing routine work, and therefore it does not seek to provide an appropriate and stimulating environment For creativity, where senior management can benefit from the experiences and skills of individuals for the purpose of achieving organizational effectiveness, as well as not seeking to achieve the necessary harmony in changes and their consistency with societal variables, and weakness in the adopted policies and procedures, in addition to weakness in planning and monitoring. Among the most important recommendations recommended by the researcher based on the results reached by the research, it is necessary to reform the work team in each department from individuals with experience and competence in the field of specialization so that they are responsible for addressing problems and challenges and discussing new ideas. It also requires continuous support and motivation from the leadership and providing the necessary supplies that help them achieve the goals and achieve effectiveness for the organization.

## التأزر الابداعي كعامل محتمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية

ولاء جلال عبد الامير الشمري

دائرة البحث والتطوير/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة الدور المهم للتأزر الابداعي في ظل الظروف الراهنة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد التأزر الابداعي المتمثلة (هدف الفريق، فعاليات الفريق، عمليات الفريق)، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبانة، وتم اختيار عينة قصدية من التدريسيين في دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (100) تدريسي كونهم يمثلون الفئة الأكبر والأكثر أهمية وخبرة ودراية في حل المشاكل وتقديم الافكار الجديدة لغرض الوصول إلى قرارات هادفة تحقق مستوى عال من الأداء وتبلورت مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الرئيس (كيف يؤثر التأزر الابداعي على الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟)، واستخدم البحث مجموعة من المؤشرات الاحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والانحدار الخطي البسيط وغيرها من خلال استخدام برنامج (SPSS V. 26) للوصول إلى مجموعة من النتائج من بينها أن المنظمة المبحوثة لا تهتم بسلوكيات اعضاء الفريق بقدر اهتمامها بالسلوك الوظيفي العام من حيث انجاز الأعمال الروتينية ومن ثم فهي لا تسعى إلى توفير البيئة الملائمة والمحفزة للإبداع حيث تستطيع الإدارة العليا الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد لغرض الوصول إلى الفاعلية التنظيمية وكذلك لا تسعى إلى تحقيق الانسجام اللازم في التغييرات واتساقها مع متغيرات المجتمع وضعف في السياسات والاجراءات المعتمدة فضلا عن الضعف في التخطيط والمراقبة، ومن أهم التوصيات التي توصي بها الباحثة استنادا للنتائج التي توصل إليها البحث يتطلب إعادة تشكيل فريق العمل في كل قسم من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الاختصاص لكي يكونوا مسؤولين عن معالجة المشاكل والتحديات ومناقشة الأفكار الجديدة. ويتطلب أيضاً الدعم والتحفيز المستمر من قبل القيادة وتوفير المستلزمات الضرورية التي تساعدهم في انجاز الأهداف وتحقيق الفاعلية للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** التأزر الابداعي، الفاعلية التنظيمية.

### المقدمة

تسعى كل مؤسسة أن تكون ناجحة ولها رغبة كبيرة في تحقيق التقدم، وأغلب الأعمال والمشاريع والخطط والأهداف كبيرة ومعقدة جداً ويتعذر على الفرد التعامل معها بمفرده حيث أصبحت الفرق المتساندة لها الدور في تحقيق الأداء العالي في ظل الظروف الراهنة، وكذلك يعد الفريق المصدر الاساسي للإبداع في المؤسسات من أجل تقارب وجهات النظر معاً ودمج القوة العقلية لتحقيق الأداء الأكثر نجاحاً، ولذلك فهي بحاجة إلى انشاء علاقات بين الموظفين ومؤسساتهم تكون أكثر قوة وايجابية وتحفيزهم وتشجيعهم للقيام بالمهام لغرض تحقيق الأهداف والانجازات ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية، والتعامل مع الموظفين بعناية تامة لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل استباقي من خلال تفاعل الافراد من خلال المعرفة والمهارات التي يمتلكونها لغرض تحقيق الهدف المشترك، حيث إنه إذا تمكن الفريق من العمل معاً تتضاعف الجهود نحو الهدف ويصبح أكثر قدرة

على مواجهة الصعوبات والمشاكل والعمل على حلها مع توليد أفكار ومقترحات تحقق نتائج ابداعية تصب في نهاية المطاف نحو دعم عمل المنظمة.

**ثانياً مشكلة الدراسة:** تعد الابداعية عنصراً ضرورياً في العديد من المنظمات كونه يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية في الأداء. مع ذلك، فإن السلوك البشري المتنوع والمعقد للأفراد غالباً ما يعيق ظهور وملاحظة الابداع بالمقابل، عندما يكون الابداع اجتماعياً، تتضاعف الجهود ويصبح التعامل مع المشاكل وحلها ذو قيمة. لذلك، من الضروري للباحثة دراسة ما إذا كان فريق العمل في المنظمة المبحوثة له دور مؤثر في فاعليتها، وهل يعتمد على التعاون والتحفيز في طرح الافكار والمقترحات التي يدعمها المديرون، أم يعتمد على الأعمال الروتينية في ادارة أعماله.

**الفجوة البحثية:** تتعلق الفجوة البحثية هنا بضرورة فهم دور الفريق في تعزيز فعالية المنظمة من خلال الابداع الجماعي مقارنة بالابداع الفردي. تحتاج المنظمات إلى تآزر ابداعي لزيادة قدرتها وفعاليتها لتحقيق التميز والأهداف. تبرز الفجوة في الحاجة إلى تحديد كيف يمكن للتفاعلات بين الأفراد أن تعزز التعاون والابداع الجماعي، ومن ثم تحقيق التوازن والنجاح بشكل أفضل مقارنة بالاعتماد على الابداع الفردي المنعزل ومن خلال السؤال الرئيس (كيف يؤثر التآزر الابداعي على الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟) يمكن صياغة الأسئلة كالاتي:

1. هل تعتمد المنظمة المبحوثة على التآزر الابداعي وكيف يتم تحقيق ذلك؟
2. هل التآزر الابداعي بأبعاده المختلفة تأثير على الفاعلية التنظيمية؟
3. ما مستوى التآزر الابداعي في المنظمة المبحوثة؟
4. ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

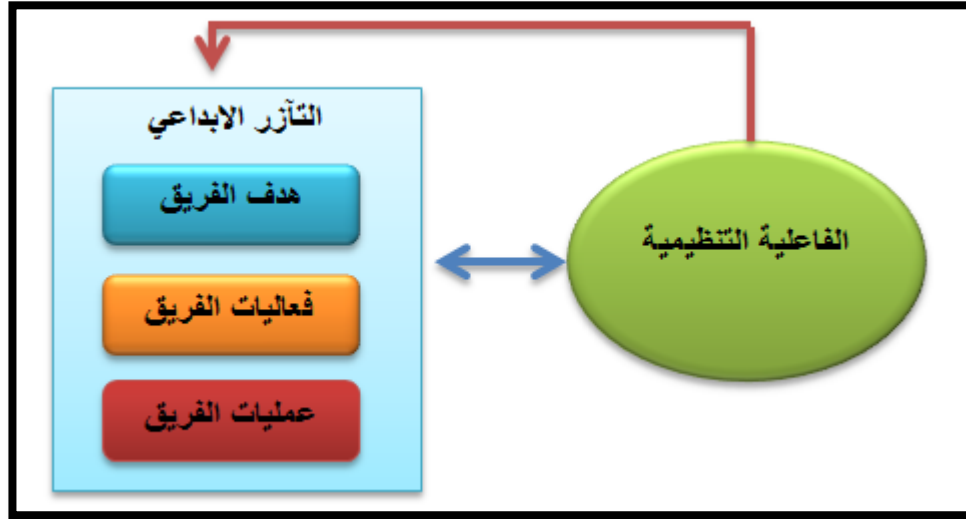
**ثالثاً أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من خلال:

1. تطوير الخدمات المقدمة إلى المجتمع: تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
2. استكشاف الطرق الفعالة للنجاح: تهدف الدراسة إلى ايجاد الطرق الأكثر نجاحاً وفاعلية في عمل المنظمة.
3. تعزيز التآزر الابداعي: توضح الدراسة دور التآزر الابداعي في تحقيق أداء عالٍ للمنظمات.
4. تحفيز العمل الجماعي: تشدد الدراسة على أهمية فريق العمل كوسيلة رئيسة لتحقيق الازدهار والتقدم التنظيمي.
5. الابتعاد عن الروتينية: تسعى الدراسة إلى تقديم بدائل للأعمال الروتينية، مما يساهم في التميز في تقديم الخدمات.
6. تحقيق الأهداف المشتركة: تركز الدراسة على كيفية تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

**رابعاً هدف الدراسة:** من خلال التطرق إلى مشكلة الدراسة والأسئلة المطروحة في ضوءها لغرض الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تصب في دعم عمل المنظمة وهي:

1. التعرف على مستوى التآزر الابداعي (هدف الفريق، فعاليات الفريق، عمليات الفريق) في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
3. تحليل دور التآزر الابداعي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

4. العمل على التأكد من الفرضيات المطروحة وبيان صحتها من خلال التحليل. **خامساً. فرضيات الدراسة:** في ضوء ما تم طرحه من خلال المشكلة والأهمية والأهداف بالنسبة للمتغيرين التآزر الابداعي والفاعلية التنظيمية حيث من خلالهما تضع الباحثة المخطط الفرضي للدراسة لبيان علاقة متغيرات البحث والذي من خلاله يتم صياغة الفرضيات في مجال البحث لغرض تحليلها والتوصل إلى نتائج البحث.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث من اعداد الباحثة

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التآزر الابداعي والفاعلية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين هدف الفريق والفاعلية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين فعاليات الفريق والفاعلية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين عمليات الفريق والفاعلية التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05

**سادساً. الإطار النظري لمتغيرات البحث:**

### 1. التآزر الابداعي

أ. **مفهوم التآزر الابداعي:** يتم التطرق إلى الابداع الذي بدوره يحدث بين كل من العملية والكفاءة والبيئة حيث يولد عن طريقها الفرد أفكار جديدة تكون أكثر فائدة في السياق الاجتماعي (Pakelittiene & Ragauskaitė., 2017: 175)، كما إنه الابتكار أو الابداع ذو مكاسب اقتصادية ويستخدم في مجالات الاعمال والهندسة. ان مصطلح الابداع أكثر استخداماً في العلوم الانسانية والفنون والتعليم (Crean, 2013: 1362). كذلك بين (Saaed, et al., 2020: 223) بأن الابداع يؤدي بدوره إلى انشاء عمليات وأساليب تتسم بالكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وتقدم من خلال المديرين والعاملين. بينما التآزر الابداعي يتمثل في مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين مجموعة من أفراد الفريق تكون فيه النتائج الابداعية أكثر من جهودهم الفردية (Climer, A.E., 2016)، أي عندما يكون هنالك تعاون مشترك بين أعضاء الفريق، يصبح لديه القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل من خلال وضع الحلول اللازمة والمبتكرة التي

تؤدي بطبيعة الحال الى نتائج ايجابية على المجتمع، إذ إن هذا المزيج من المستويات الابداعية يكون أعلى من مستويات الفرد بمفرده، أي جهود الأفراد متكاملة تكون باتجاه هدف المنظمة، لذا يتطلب تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتأزر الابداعي (هدف الفريق، فعاليات الفريق، عمليات الفريق) ولا يمكن تحقيقه إلا عن طريق فرق خاصة تتوافر فيهم صفة الصداقة الحميمية والتعاون والدافع فضلا عن التحفيز المستمر من المديرين.

**ب. أهمية التأزر الابداعي:** يتطلب الأخذ بعين الاعتبار التعاون في العمل كونه نشاط يحقق الابداع والابتكار في الأعمال بالتركيز على المصادر والمعرفة والمؤهلات التي يتمتع بها الأفراد في الفريق في سبيل تحقيق النجاح، حيث يستطيع الأفراد تحقيق التزاماتهم وتحقيق الأهداف المشتركة (Lerson & Lafasto., 1989: 140)، وكذلك مساعدة الأفراد الفريق في استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة والاستراتيجيات العملية الإبداعية لتحقيق النتائج بسهولة (Costa & Anderson, 2011: 127). كما إنها تسهل عملية تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق واستخدام العصف الذهني في ايجاد الحلول للمشاكل وتوليد الافكار اللازمة للنهوض بعمل المنظمة ومن ثم مساعدة الادارة العليا في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة الصعوبات التي تواجهها في ظل التغييرات ومن ثم تزيد من قدرتها على التكيف مع التغيير.

**ج. ابعاد التأزر الابداعي:** أشار (Climer, 2016: 55) إلى ثلاثة أبعاد للتأزر الابداعي متمثلة بـ (هدف الفريق، فعاليات الفريق، عمليات الفريق)، حيث استخدمت الباحثة مقياس (Climer 2016) في البحث الحالي لغرض الوصول إلى النتائج وكذلك كون أبعاده هي أكثر مناسبة لبيئة العمل التي تم اختيارها، ونتطرق في أدناه إلى الأبعاد بشكل مبسط وهي كالآتي:

❖ **Team Purpose (هدف الفريق):** التركيز الجماعي نحو الأهداف المشتركة من قبل الفريق لتحقيق فاعلية المنظمة، خصوصاً عند شعور الأفراد في الفريق بالمتعة بالعمل والرغبة الشديدة والصداقة الحقيقية (Climer., 2016: 55)، وهذا مما يساعد في تحقيق الالتزام العالي وكذلك الأهداف الفردية التي تصب جميعها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Katzenbach & Smith, 1999: 8).

❖ **Team dynamics (فعاليات الفريق):** - يتمثل بالتفاعلات والسلوكيات والعلاقات بين أعضاء الفريق حيث تشمل التواصل والشعور بالثقة العالية والأمان داخل الفريق، كذلك مناخ العمل الملائم التي تعتبر عوامل مهمة وحاسمة في الوصول إلى نتائج فعالة (Climer, 2016: 53)، وإن التوافق بين أعضاء الفريق بشكل ايجابي نحو الهدف المراد تحقيقه فأنها تكون أكثر تعاون وأكثر قدرة وابداع (West, 2003: 245)، حيث بالإمكان تقسيم الفريق الابداعي على ثلاث فئات (المدخلات، العملية، المخرجات) (Hackman, 1987: 280)، كذلك أن الفريق ذو الهدف الواحد المشترك يزيد من الالتزام ويجعل الأهداف سهلة التحقيق (Pearce & Ensley., 2004: 272).

❖ **Team process (عمليات الفريق):** يمثل الاستخدام التعاوني لمجموعة من الأدوات والتقنيات الخاصة بالعمل فضلا عن الاستراتيجيات التي تؤدي بدورها إلى التفكير خارج الصندوق، وتوليد الافكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات (Basadur, 1994: 240)، حيث إن التفاعلات والعلاقات بين أعضاء الفريق تكون باتجاه الأهداف المشتركة التي يسعى الفريق ويلتزم بها ويسعى الى تحقيقها، الذي بدوره يمثل القوة النسبية لتعريف الفرد والمشاركة معه (Costa & Anderson, 2011: 127).

**2. الفاعلية التنظيمية**

**أ. مفهوم الفاعلية التنظيمية:** تلعب الفاعلية التنظيمية دوراً مهماً في التطوير بالنسبة للمنظمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بطرق أكثر فاعلية والتي تمثل فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف (Manzoor, 2012: 37). كذلك بين (Mary et al., 1996: 73) بانها مدى قدرتها على تحقيق الأهداف في ظل عدم نفاذ مواردها وبدون ضغوط على الأفراد العاملين. كما إنها تمثل نتيجة للأنشطة التي تقوم المنظمة بها والتي تؤدي بدورها إلى قياس الأداء لغرض تقييم الفاعلية (Rojas, 2000: 401). ومن خلالها يستطيع المديرين تنفيذ وحدات الأعمال وادارتها بشكل أكثر فاعلية ودعمهم ليكونوا قادرين للاستفادة من الخبرات في القضايا التي تواجه عملهم لغرض تأدية الأنشطة وتأتي تلك الخبرة من نواحي أو جوانب متعددة مثل إدارة التغيير والتطوير في كل من القيادة والتوظيف (Lawler, 2005: 6-7). حيث يتبين أن الفاعلية التنظيمية تتكون من التنظيم والفاعلية متمثلة بمجموعة من الأشخاص الذين يعملون بشكل منظم لغرض تحقيق الأهداف، أي مدى تحقيق الأهداف والاداء وهي تتعلق بحسن ادارة الافراد (Kumari & Thapliyal., 2017: 11). تمثل الفاعلية التنظيمية ايضاً للمنظمة قدرتها على البقاء والتطور في تحقيق الأهداف، وكذلك التكيف مع الظروف الخارجية من خلال استخدام ما تملكه من موارد (Rania & Shababy., 2022: 22)، كذلك أشار (Anas, 2012: 24) إلى أن الفاعلية التنظيمية في المنظمة على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والنتائج والمحافظة على الأنشطة والعمليات والاجراءات بشكل فعال.

**ب. أهمية الفاعلية التنظيمية:** تمثل الفاعلية التنظيمية جوهر عمل اي منظمة من خلال قدرتها من أداء الأنشطة والمهام والممارسات من خلال استخدامها العديد من الأنظمة كون فاعلية الأفراد ذات ارتباط وثيق بفاعلية المنظمة. حيث أشار (Nobbie & Brudney., 2003: 42) إلى الفاعلية التنظيمية بأن لها أهمية بالغة ويتبين ذلك من خلال مجموعة من الأسباب وهي:

- ❖ زيادة الاهتمام بالمنظمات العامة من قبل الأكاديميين في تطوير الطرق التي تساعد على تقييم الاداء.
- ❖ رد فعل مهم للضغوط التي تواجه عمل المنظمة من أجل الحفاظ على الاستمرارية.
- ❖ تعرض المنظمات العامة إلى المزيد من التدقيق من قبل الجمهور مما يؤدي بدوره إلى زيادة الاستعانة بالمصادر الخارجية لزيادة الأداء.

بينما أشار (Broxton, 2012: 8) بأن الفاعلية في المنظمات العامة يمكن قياسها داخلياً بطرق عديدة وتتمثل في الوفاء بالمهام التي تقوم بها. حيث تساعد في تحقيق الأهداف بمستوى عالي من الدقة والاتقان في العمل بمزيد من الحيوية من قبل العاملين، كذلك شعورهم بالرضا والتحفيز والسعادة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. وتمثل المحرك والصفة الاساسية لوجود المنظمة فيما يتعلق بأداء الأفراد العاملين، وكذلك معيار الحكم للتنظيم من خلال وجوده وتطوره واستمراره (Rania & Shababy., 2022: 31). وكذلك تمثل قدرتها على الصمود والتعامل مع كافة التغيرات ومواكبة جميع التطورات في البيئة الخارجية (Anas, 2012: 27).

**ج. أبعاد الفاعلية التنظيمية:** تتعلق أبعاد الفاعلية التنظيمية بكل ما له علاقة بالمنظمة من مهام وممارسات ونشاطات تساعد في تحقيق الأداء للوصول إلى الفاعلية من خلال استخدام الأدوات والاجراءات التي تساعد في معالجة الانحرافات التي تحدث خلال عملية التقييم للأداء. حيث أشار (Khurana, 2013: 6154) إلى مجموعة من الأبعاد (العدالة في المنافسة، ثقافة المنظمة، الرضا الوظيفي) وتتمثل العدالة بالعدالة الاجرائية والتوزيعية والتفاعلية بينما ثقافة المنظمة بالقيم والعادات والمعتقدات والمبادئ الخاصة بالأفراد، بينما الرضا الوظيفي يتمثل بالحالة العاطفية والايجابية التي تتوافق مع الحالة الجسدية

والنفسية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة. بينما يشير البعض بانها تتمثل بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية والشخصية. حيث يؤخذ بنظر الاعتبار الهيكل الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال علاقته بالبيئة وقدرته على ضمان تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الداخليين، الخارجيين). علما بأن الباحثة قد استخدمت مقياس احادي الأبعاد لغرض الوصول إلى الفاعلية التنظيمية كون إنه ليس هنالك أبعاد محددة في هذا الجانب.

**3. العلاقة بين التأزر الابداعي والفاعلية التنظيمية:** الربط بين التأزر الابداعي والفاعلية التنظيمية يمثل معضلة فكرية تستحق النقاش. يعد التأزر الابداعي من العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية وفاعلية الفرق العاملة. فعندما يعمل الأفراد بتأزر وتفاعلية مثالية، يصبحون قادرين على تحقيق نتائج أكثر ابتكاراً وفاعليةً. يرتبط التأزر الابداعي بصفات مثل التعاون، وتبادل الأفكار، والثقة بين الأفراد. بالمقابل، تتعلق الفاعلية التنظيمية بكفاءة العمل وقدرة الفريق على تحقيق أهدافه بشكل فعال. تتضمن الفاعلية التنظيمية عناصر مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة. بمجرد تحقيق التنظيم الفعال والفاعلية التنظيمية، يصبح من الممكن تحقيق الإبداع والنجاح الاستراتيجي في بيئة العمل. لذلك، المعضلة الفكرية تكمن في كيفية تحقيق التأزر الابداعي والفاعلية التنظيمية في الوقت نفسه. وهنا، يتطلب الأمر التوازن بين تعزيز التفاعل وتبادل الأفكار والاستمرار في تحقيق الأهداف وتحقيق تنظيم العمل. تحقيق هذا التوازن يتطلب إعطاء الأفراد الحرية والدعم للتعبير عن أفكارهم والتعاون مع الآخرين، في حين يحتاج الفريق إلى هيكلة وتعيين أدوار ومسؤوليات واضحة لضمان تنظيم العمل. إدارة العوامل المؤثرة على التأزر الابداعي والفاعلية التنظيمية يعد تحدياً للقادة والمديرين في بيئة الأعمال الحديثة.

**سابعاً. الجانب العملي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات:** تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية تتمثل بالتدريسين فقط في دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المتكونة من (100) تدريسي، حيث تضمن التأزر الابداعي ثلاث ابعاد مكون من (29) فقرة بينما كان متغير الفاعلية التنظيمية ذات اتجاه واحد مكون من (8) فقرات، وقد تناول البحث جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة (بالسنوات) وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وتبين أن الفئة التي تم اختيارها هم الأكثر دراية وخبرة مبيناً من خلال الخدمة والفئة العمرية في حين كانت نسبة الاناث أكثر من نسبة الذكور ولكن لا تشكل الفارق العالي بينهم فضلا عن المؤهلات العلمية التي يتمتعون فيها التي تساعدهم على بناء فريق متماسك يسعى إلى تحسين أداء المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1) المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير										
النوع الاجتماعي			المؤهل العلمي			الفئة العمرية			الخبرة (السنوات)	
الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار
ذكر	48	48%	دكتوراه	29	29%	29- أقل 34 سنة	21	21%	أقل من 2 سنة	13
انثى	52	52%	ماجستير	71	71%	34- وأقل 45 سنة	45	45%	من 2 وأقل من 5 سنة	28
						أكثر من 45 سنة	34	34%	أكثر من 5 سنة	59
مج	100	100%		100	100%		100	100%		100

وتم اجراء (Cronbch's Alpha) لكلا المتغيرين والمكونة من (37) فقرة وكانت (0.845) كما هو موضح في الجدول رقم (1) أدناه:

جدول (2): الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	37

بين الجدول رقم (3) أدناه مستوى أهمية بعد (هدف الفريق) حيث حازت الفقرة (1) التي محتواها (فريقنا مكرس لتحقيق اهدافنا) على أعلى متوسط حسابي له وفق رأي العينة بلغت قيمته (4.4200) الانحراف المعياري (0.58913) وبلغت الأهمية النسبية (88%) أي ميول أفراد العينة نحو المستوى المرتفع جداً، بينما الفقرة (5) التي محتواها (يتابع أعضاء الفريق التزاماتهم) كانت أقل فقرة من حيث المتوسط الحسابي لها (3.8600) وانحراف معياري (0.87640) وبلغت الأهمية النسبية (77%) أي ميول أفراد العينة نحو الاتفاق مع تشتت عالي في الاجابة، بينما على مستوى البعد (هدف الفريق) بلغ المتوسط الحسابي (4.1116) وانحراف معياري (0.755385) وبأهمية نسبية بلغت (82%) ونستنتج من ذلك أن أعضاء الفريق يكونوا على استعداد كامل لغرض العمل بجد من أجل نجاح عمل الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة، كذلك يسعون إلى تحقيق نتائج عالية الجودة، مما يتطلب التحفيز من قبل المديرين لتحقيق ذلك.

جدول (3): مستوى أهمية بعد هدف الفريق أحد أبعاد التأزر الابداعي

التأزر الابداعي	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	N
1- هدف الفريق	1- فريقنا مكرس لتحقيق اهدافنا	4.4200	.58913	88%	100
	2- يسعى فريقنا لتحقيق نتائج عالية الجودة	4.2000	.65134	84%	100
	3- يعمل جميع اعضاء الفريق لتحقيق اهداف مشتركة	4.1100	.66507	82%	100
	4- يتم تحفيز اعضاء الفريق لتحقيق نتائج ممتازة	4.1400	.86480	83%	100
	5- يتابع اعضاء الفريق التزاماتهم	3.8600	.87640	77%	100
	6- اعضاء الفريق على استعداد للعمل بجد للتأكد من نجاح الفريق	3.9400	.88557	79%	100
			4.1116	0.755385	82%

بين الجدول رقم (4) أدناه مستوى أهمية بعد (هدف الفريق) حيث حازت الفقرة (3) التي محتواها (انا مرتاح لكوني اعمل مع هذا الفريق) على أعلى متوسط حسابي له وفق رأي العينة بلغت قيمته (4.1600) الانحراف المعياري (0.77486) وبلغت الأهمية النسبية (83%) أي ميول أفراد العينة نحو المستوى الجيد، بينما الفقرة (5) التي محتواها (أعضاء الفريق يتبادل المعلومات مع بعضهم البعض) كانت أقل فقرة من حيث المتوسط الحسابي لها (3.77) وانحراف معياري (1.01359) وبلغت الأهمية النسبية (75%) أي ميول أفراد العينة نحو الاتفاق بمستوى جيد مع تشتت عالي في الاجابة، بينما على مستوى البعد (فعاليت الفريق) بلغ المتوسط الحسابي (4.0162) وانحراف معياري (0.8660275) وبأهمية نسبية بلغت (80%) ونستنتج من ذلك أن ميول أفراد العينة نحو



الاتفاق مع تشتت عال جداً في الإجابة نحو تبادل أعضاء الفريق المعلومات فيما بينهم وهذا يتناقض مع كون عضو الفريق مرتاح للعمل مع فريقه حيث هنالك تشتت عال في تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، في حين يتطلب أن يكون الفريق على استعداد كامل لاستخدام التقنيات والخبرة والمعرفة في سبيل الوصول إلى اتخاذ القرار الصحيح لنجاح العملية الإدارية والاستفادة من اختلاف الآراء والعمل معاً في طرح الأفكار الجديدة ومواجهة المشاكل، لكي يكون الفريق أكثر تفاعل بين كافة أعضائه للوصول إلى الأهداف المشتركة التي يسعى كل فريق إلى تحقيقها، ومن ثم جميع ما يطمح له الفريق يصب في هدف المنظمة.

جدول (4): مستوى أهمية بعد فعاليات الفريق أحد أبعاد التآزر الإبداعي

N	الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	الفقرات	التآزر الإبداعي
100	81%	.94088	4.0600	1- أعضاء الفريق منفتحون مع بعضهم البعض بشأن مخاوفهم	2- فعاليات الفريق
100	80%	.87617	4.0000	2- يحترم أعضاء الفريق أساليب العمل المختلفة لبعضهم البعض	
100	83%	.77486	4.1600	3- أنا مرتاح لكوني اعمل مع هذا الفريق	
100	82%	.65567	4.1200	4- أعضاء الفريق يستمعون لبعضهم البعض	
100	75%	1.01359	3.7700	5- أعضاء الفريق يتبادل المعلومات مع بعضهم البعض	
100	80%	.78490	3.9900	6- علانية يتعاون فريقنا للعمل من خلال اختلاف الآراء	
100	82%	.96922	4.1000	13- عندما يرتكب خطأ ما يركز فريقنا كيفية تجاوزه	
100	79%	.91293	3.9300	7- يعتمد أعضاء الفريق على المعرفة والخبرة مع بعضهم البعض	
100	80%	0.8660275	4.0162	المجموع	

بين الجدول رقم (5) أدناه مستوى أهمية بعد (هدف الفريق) حيث حازت الفقرة (11) التي محتواها (قبل اختيار الحل الأفضل يأخذ فريقنا في الاعتبار عدة خيارات) على أعلى متوسط حسابي له وفق رأي العينة بلغت قيمته (4.5000) الانحراف المعياري (0.50252) وبلغت الأهمية النسبية (90%) أي ميول أفراد العينة نحو المستوى المرتفع جداً، بينما الفقرة (4) التي محتواها (يتصور فريقنا النتيجة المطلوبة قبل حل المشكلة) كانت أقل فقرة من حيث المتوسط الحسابي لها (3.7500) وانحراف معياري (1.96792) وبلغت الأهمية النسبية (75%) أي ميول أفراد العينة نحو الاتفاق بمستوى جيد مع تشتت عالي في الإجابة، بينما على مستوى البعد (عمليات الفريق) بلغ المتوسط الحسابي (4.084) وانحراف معياري (0.7858) وبأهمية نسبية بلغت (82%) ونستنتج من ذلك إن أي ميول أفراد العينة فوق المتوسط نحو تصورات الفريق النتائج عن المشكلة قبل المباشرة بحلها.

ولذلك يتطلب من كل الفريق استخدام التقنيات الحديثة والاستفادة من الخبرات الخارجية ووضع سيناريوهات واستراتيجيات من أجل التغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجه تحقيق الهدف المراد تحقيقه، وكذلك مناقشة الحلول الممكنة واخضاعها للتقييم لكي تساعد في الوصول إلى الحلول الواقعية مع الاستفادة من مراحل عملية اتخاذ القرار بدء بتحديد المشكلة وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل.

جدول (5): مستوى أهمية بعد عمليات الفريق أحد أبعاد التأزر الابداعي

N	الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	الفقرات	التأزر الابداعي
100	81%	.76436	4.0400	1- يبرز اجتماع فريقنا أفضل ما لديه من افكار	3- عمليات الفريق
100	82%	.81253	4.0800	2- يلتقط فريقنا الافكار اما بصريا او كتابياً او يخلقها	
100	77%	.97499	3.8300	3- يستغرق فريقنا الوقت اللازم للتوصل الى العديد من الافكار	
100	75%	.96792	3.7500	4- يتصور فريقنا النتيجة المطلوبة قبل حل المشكلة	
100	79%	.88048	3.9500	5- يقوم فريقنا بتضييق المشكلة بشكل واضح	
100	78%	.92217	3.9100	6- يستكشف فريقنا كل تحدي من عدة زوايا	
100	79%	.93008	3.9400	7- يستخدم فريقنا مجموعة متنوعة من التقنيات لتوليد الافكار	
100	78%	.83188	3.9300	8- يحدد فريقنا الافتراضات التي لدينا حول مشكلة ما	
100	77%	.87681	3.8300	9- يضع فريقنا استراتيجيات لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الحلول المحتملة	
100	79%	1.01424	3.9600	10- بمجرد تنفيذ حل جديد، نقوم بتقييم فاعليته	
100	89%	.53973	4.4600	11- يناقش اعضاء الفريق ايجابيات وسلبيات الحلول المحتملة	
100	84%	.53182	4.2000	12- يقسم فريقنا الحل الجديد الى خطوات عمل	
100	88%	.69892	4.4200	13- نحدد المعايير لمساعدتنا في اتخاذ القرار بشأن أفضل الافكار	
100	90%	.50252	4.5000	14- قبل اختيار الحل الافضل يأخذ فريقنا في الاعتبار عدة خيارات	
100	89%	.53973	4.4600	15- ينظر فريقنا في طرق معالجة مقاومة الحلول الجديدة	
100	82%	0.7858	4.084	المجموع	

بين الجدول رقم (6) أدناه مستوى أهمية متغير (الفاعلية التنظيمية) حيث حازت الفقرة (7) التي محتواها (تؤيد هذه الدائرة التغيير) على أعلى متوسط حسابي لها وفق رأي العينة (4.0200) وانحراف المعياري (1.00484) وبلغت الأهمية النسبية (80%) أي ميول أفراد العينة نحو الاتفاق وبمستوى جيد حول فقرة أن الدائرة لها اتجاه واضح نحو التغيير، بينما الفقرة (4) التي محتواها (أن جهود التخطيط والمراقبة التي تبذلها الدائرة مفيدة لنموها) على أقل متوسط حسابي لها (2.5100) وانحراف معياري (1.11460) وبلغت الأهمية النسبية (50%) وكانت تجاه العينة نحو المتوسط، بينما على مستوى متغير (الفاعلية التنظيمية) بلغ المتوسط الحسابي (3.24125) وانحراف معياري (1.0065) وبلغت الأهمية النسبية (65%)، وهذا يبين هنالك تشتت عال لإجابات العينة اتجاه الفقرات الخاصة بالفاعلية التنظيمية حيث إن انسجام التغييرات في الدائرة المبحوثة مع التغييرات في المجتمع مقبولة لكن بمستوى ضعيف كذلك السياسات والاجراءات الداخلية المتخذة تحتاج الى اعادة النظر من قبل الادارة العليا والتركيز على التخطيط والمراقبة فأن الجهود المبذولة في هذا الجانب أيضاً ضعيفة.

جدول (6): مستوى أهمية المتغير التابع الفاعلية التنظيمية

N	الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	الفقرات
100	65%	1.30558	3.2500	1- تخدم الدائرة احتياجات المجتمع
100	54%	.85629	2.7100	2- تتسق التغييرات في الدائرة مع التغييرات في المجتمع المحيط
100	65%	.82112	3.2500	3- ان هيكل الدائرة مصمم تصميماً جيداً لمساعدتها في تحقيق اهدافها
100	50%	1.11460	2.5100	4- ان جهود التخطيط والمراقبة التي تبذلها الدائرة مفيدة لنموها
100	55%	1.10878	2.7300	5- تقوم هذه الدائرة بما يكفي من السياسات والاجراءات الداخلية الجديدة
100	69%	1.12326	3.4700	6- قيادة هذه الدائرة تساعدها على التقدم
100	80%	1.00484	4.0200	7- تؤيد هذه الدائرة التغيير
100	80%	.71767	3.9900	8- هذه الدائرة لديها القدرة على التغيير
100	65%	1.0065	3.24125	المجموع

الجدول رقم (7) يعرض الاحصاءات الأساسية لوسائل العناصر (Item Means) عبر (37) بنداً. فيما يأتي تحليل تفصيلي لكل من المقدمة:

المتوسط الحسابي (Mean) القيمة (3.892) يشير هذا الرقم إلى أن متوسط الدرجات على جميع البنود يميل أن يكون قريباً من (4)، مما يشير إلى ميل ايجابي. والقيمة الصغرى (Minimum)

بلغت (2.510) هي أقل درجة متوسطة لأي بند هذا يشير إلى أن هناك بنداً على الأقل يتم تقييمه بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالبقية. والقيمة العظم (maximum) بلغت (4.500) وهي تمثل أعلى درجة متوسطة لأي بند ويشير إلى أن هناك بنداً واحداً على الأقل يتم تقييمه بدرجة قريبة جداً من الحد الأقصى للمقياس. أما النطاق (Range) بلغت قيمته (1.990) وهو يمثل الفرق بين القيمة العظمى والقيمة الصغرى ويشير إلى وجود تفاوت ملحوظ بين أعلى وأدنى متوسط للدرجات عبر البنود. حيث تمثل نسبة القيمة العظمى والصغرى (Maximum\Minimum) (1.793) وهذا يعني أن أعلى درجة لأي بند هو تقريباً (1.8) مرة أعلى من أدنى متوسط درجة. وبلغت قيمة التباين (Variance) (0.219) ويشير إلى أن هناك تشتت معقول في متوسطات الدرجات عبر البنود، ولكن ليس بشكل كبير. ويشير عدد البنود التي تم قياسها وجود (37) بنداً يعكس حجم البيانات المستخدمة في التحليل. وتشير الاحصائيات إلى أن الدرجات المتوسطة عبر البنود تتوزع بشكل معقول مع ميل إيجابي نحو الجزء الأعلى من المقياس المستخدم. القيم الأدنى والأعلى للدرجات المتوسطة تعكس وجود تفاوت بين البنود، قد يكون مؤشراً على تباين الأهمية أو التقييم لكل بند. التباين المنخفض نسبياً (0.219) يشير إلى أن الدرجات ليست مشتتة بشكل كبير حول المتوسط مما يعكس درجة معينة من التجانس في تقييمات العناصر. وهذا الجدول يقدم نظرة شاملة على كيفية توزيع الدرجات المتوسطة عبر جميع البنود في المقياس المستخدم، مما يساعد في فهم مدى التفاوت والتجانس في البيانات المجموعة.

#### جدول (7): Summary Item Statistics

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.892	2.510	4.500	1.990	1.793	.219	37

الجدول رقم (8) يعرض الاحصاءات الاساسية لمقياس يحتوي على (37) بنداً (Item) وفيما يأتي تحليل تفصيلي لكل من القيم المتقدمة:

المتوسط (Mean) وهو مجموع القيم المقاسة مقسوماً على عدد البنود حيث بلغت قيمته (143.9900) وهذا يعكس القيمة المركزية لمجموع درجات العينة، والتباين (Variance) الذي يقيس مدى تشتت القيم حول المتوسط وبلغت قيمته (156.131) وتدل على مقدار انتشار البيانات. وكلما كانت القيمة أعلى كان التشتت أكبر حول المتوسط. والانحراف المعياري (Std.Deviation) الذي يمثل الجذر التربيعي للتباين والذي بلغت قيمته (12.49525) ويعطي فكرة عن مدى انتشار الدرجات حول المتوسط وتشير إلى أن معظم الدرجات تتوزع ضمن وحدة عن المتوسط. تشير الاحصائيات إلى أن البيانات المدروسة تتوزع بشكل معقول حول المتوسط مع وجود تباين وانحراف معياري معقولين. المتوسط العالي نسبياً (143.9900) قد يشير إلى ميل عام الدرجات نحو الجزء الأعلى من المقياس المستخدم. التباين والانحراف المعياري يعكسان درجة التشتت في البيانات، مما يساعد على فهم التجانس والتباين بين الدرجات المختلفة في العينة المدروسة. هذه المؤشرات الاحصائية يمكن أن تكون مفيدة لتحديد مدى الاتساق والاستقرار في البيانات المجموعة وتحليل مدى انتشار القيم حول المتوسط

## جدول (8) Scale Statistics

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
143.9900	156.131	12.49525	37

بين الجدول رقم (9) هدف هذا التحليل هو التعرف القوة التفسيرية لمتغيرات البحث، والتي تشمل التآزر الابداعي بأبعاده (هدف الفريق، فعاليات الفريق، عمليات الفريق) والفاعلية التنظيمية، وذلك عن طريق اختبار (F).

نتائج اختبار (F) بلغت قيمة (F) (33.60) بمستوى دلالة (Sig=0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05)، مما يشير إلى دلالة احصائية قوية. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير ذي دلالة احصائية للتآزر الابداعي على الفاعلية التنظيمية. فضلاً عن ذلك، عندما توجد علاقة تأثير، فإن ذلك يعكس وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. قيمة F المحسوبة (33.60) تفوق بكثير القيمة الجدولية F البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعزز من دلالة النتائج الاحصائية وقوتها التفسيرية. وهذا التحليل الاحصائي يشير بوضوح إلى أن التآزر الابداعي بأبعاده المختلفة له تأثير كبير وايجابي على الفاعلية التنظيمية، مما يدعم أهمية التركيز على تعزيز هذه الأبعاد لتحقيق أداء تنظيمي متميز

## جدول (9): ANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
	Between People	417.756	99	4.220		
Within People	Between Items	789.030	36	21.918	33.601	.000
	Residual	2324.754	3564	.652		
	Total	3113.784	3600	.865		
	Total	3531.540	3699	.955		
Grand Mean = 3.8916						

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً. الاستنتاجات:

1. اتجاه نحو الاتفاق فوق المتوسط تشير اجابات العينة إلى أن الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث تميل نحو الاتفاق فوق المتوسط، مما يعكس رأي العينة بشكل عام.
2. انحراف معياري عال، وجود انحراف معياري عال يشير إلى تباين واسع في آراء العينة، مما يعكس اختلافاً كبيراً في تجارب وتقييمات الأفراد داخل الدائرة المبحوثة.
3. اهتمام بالسلوك الوظيفي: تركز الدائرة المبحوثة بشكل أكبر على السلوك الوظيفي وانجاز الأعمال الروتينية بدلاً من الاهتمام بسلوكيات أعضاء الفريق، مما قد يحد من امكانية الابداع.
4. بيئة غير محفزة للابداع: لا توفر الدائرة البيئة الملائمة والمحفزة للابداع، مما يعني أن الادارة العليا قد لا تستفيد بشكل كاف من خبرات ومهارات الأفراد لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

5. ضعف السياسات والاجراءات: تعني الدائرة من ضعف في السياسات والاجراءات وعدم اتساق التغييرات مع متغيرات المجتمع، مما يعيق تحقيق التغيير الفعال.
  6. ضعف في التخطيط والمراقبة: يوجد نقص في التخطيط والمراقبة داخل الدائرة، مما يتطلب قيادة قوية لتحسين هذه الجوانب ودعم التغيير بشكل فعال.
- ثانياً. التوصيات:** الاهتمام بالتأزر الابداعي من خلال:
1. اعادة تشكيل فريق العمل: تكوين فرق عمل في كل قسم من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات تخصصهم، ليكونوا مسؤولون عن معالجة المشاكل والتحديات ومناقشة الأفكار الجديدة.
  2. الدعم والتحفيز المستمر: توفير الدعم والتحفيز المستمر من قبل القيادة، وتزويد الفرق بالمستلزمات الضرورية التي تساعد على انجاز الأهداف وتحقيق الفاعلية للمنظمة.
  3. رفع مستوى التأزر الابداعي: تعزيز التأزر الابداعي من خلال تشجيع توليد الأفكار الجديدة والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
  4. تشجيع العمل الجماعي: حث أعضاء الفريق على العمل بشكل جماعي ومناقشة الأفكار المطروحة بشكل علمي للوصول إلى حلول فعالة للمشكلات ومواجهة العقبات والتحديات.
  5. وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات: تطوير استراتيجيات وسيناريوهات لمواجهة الأزمات، مع إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لاقتراح الأفكار الجديدة ومناقشتها بينهم للوصول إلى الأهداف المشتركة.

## References

1. Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
2. Basadur, M. (1994). Managing the creative process in organizations. In M. A. Runco (Ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity* (pp. 237–268). Westport, CT: Ablex.
3. Broxton, M. L. (2012). The relationship between nonprofit capacity building, organizational learning and organizational effectiveness: A case study of strengthening communities fund program in Central Florida.
4. Climer, A. E. (2016). The development of the creative synergy scale (Doctoral dissertation, Antioch University).
5. Costa, A., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119–154. doi:10.1080/13594320903272083
6. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. doi:10.1037/a0015978.
7. Katzenbach, J., & Smith, D. (1999). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York, NY: HarperBusiness.
8. Khurana, P. (2013). Role of ethics in personal, team and organizational effectiveness. Retrieved on 15 Feb 2016 from (<http://shodhganga.inflibnet.ac.in:8080/jspui/handle/10603/9183>).

9. Larson, C., & LaFasto, F. (1989). *TeamWork: What must go right/ what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
10. Lawler III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 165-169.
11. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
12. Matthew, J., Grawhich, & Barber, L. K., (2009). Are you Focusing both Employees and Organizational Outcomes. *Organizational Health Initiative at Saint Louis University ([ohi.slu@edu](mailto:ohi.slu@edu))*, 1-5.
13. Nobbie, P. D., & Brudney, J. L. (2003). Testing the implementation, board performance, and organizational effectiveness of the policy governance model in nonprofit boards of directors. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 32(4), 571-595.
14. Pakelienė, R., & Ragauskaitė, A. (2017). Creative synergy as a potential factor for the development of social innovations. *Research for Rural Development*, 2, 174-181.
15. Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259–278. doi:10.1002/job.235
16. Plucker, J., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, (39), 83–96. doi:10.1207/s15326985ep3902\_1
17. Sowa, J., Selden, S. and Sandfort, J. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), pp. 711-728.
18. West, M. A. (2003). Innovation implementation in work teams. In P. B. Paulus, B. A. Nijstad, P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*. (pp. 245–276). New York, NY: Oxford University Press.
19. Anas Suhail Arafat Abu Al-Filat. (2012). *Towards enhancing organizational effectiveness among Arab Bank employees from the perspective of organizational culture in the West Bank* (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
20. Rania, Ben Kaddour, Nawi, Amina, Nawi, Rumisaa, & Shababy. (2022). The effect of organizational structure on organizational effectiveness.
21. Saaed, H. K., Alhamdany, S. N., & Dawood, A. Q. (2020, November). Innovation work Behaviors as a mediator of the relationship between Reliable leadership and Knowledge Sharing Exploratory study at the Baghdad's Ministry of Labor and Social Affairs. In 2020 2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS) (pp. 222-229). IEEE.