جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم:علوم التسيير.

الموضوع:

دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين–دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص:إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
– سمية بن حفري.
– وفاء سلامة.

تحت إشراف الأستاذ:
– باصور كمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
بولصنام محمد	أستاذ محاضر–أ–	جامعة المدية	رئيسا
باصور كمال	أستاذ محاضر–أ–	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر–ب–	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021.

جامعــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع:

دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين –دراسة حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص:إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- سمية بن حفري.
- وفاء سلامة.

تحت إشراف الأستاذ:
- باصور كمال

السنة الجامعية: 2022/2021.


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بنا من نعمة ما حييت فمنه وحده

فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم –من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء أجازه الترميذي.

نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذنا المشرف "**ياصور كمال**" أستاذ بجامعة يحيى فارس المدية على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة التقييم على تفضلهم وقبولهم تقييم مذكرتنا.

والى كل من تعاون، وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذه المذكرة بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

بسم الله الذي بنعمته تتم الصالحات

اهدي ثمرة جهدي إلى التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في احلى من طبق الى من كانت سببا في تعليمي ودعمي في كل الأحوال والظروف الى التي كرست حياتها لنا فنسيت نفسها إلى التي أفنت زهرة شبابها لأجلنا إلى المع درة تحدق لها العيون الى القلب الطاهر: امي الحنونى "أنيسة"

كما اسأل الله أن يحفظها ويطيل في عمرها

إلى من أرجو لرضاه على الدوام إلمعلوي وسندي في الحياة الى من صنع العزة تاجا فوق الجبين إلى من وجدت بجانبه الأمانإلى الذي رباني على الفضيلة وكان لي درع احتمي به من نائبات الزمان الذي اعترف بفضله إلىأبي العزيز 'رضوان" حفظه الله ورعاه.

إلىاغلي ما املك في الوجود إلى مفتاح صبري إلى من حملت اسمه بكل حب وافتخار الى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي وتحمل من اجلي الكثير إلى من أكن له كل مشاعر التقدير والاحترام زوجي الحبيب " محمد ياسين"

إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي: عائلة بن عياد.

الى من جمعتهم معي ظلمة الرحم إلى من يجري دمهم في عروقي وأدين لهم بالكثير إلى النجوم التي تناثرت من حولي وأنارت بضيائها، معهم عرفت معنى الحياة والأملإخوتيالأعزاء

اهدي هذا النجاح إلى من سيراني قدوة في المستقبل إلى فلذة كبدي القادم إلى الحياة ابني حبيبي "ضياء الدين" ليضيء حياة والده الذي اسال الله تعالى أن يجعله ذخرا للإسلام والمسلمين وان يجعله الله من الذرية الصالحة.

ال من كان وجع رحيلها أثقل من أن يتحمله بكاء الى من فارقتنا في الحياة ونحن في أمس الحاجة إليها جدتي الغالية "خيرة" رحمها الله واسكنها الجنة.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد صديقاتي ورفيقاتي دربي والي زميلتي التي تقاسمت معي هذا العمل "وفاء"



سمية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الى بطاعتك...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله جل جلاله... إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى أول مدرسة في الحياة،إلى ينبوع الحنان ورمز العطاء،إلى شمس الحب التي لا تغرب إلى الذي علمني المبادئ والأخلاق وبث فيها الأمل إلى أغلى ما في الوجود إلى قرة عيني التي تحزن لحزني وتفرح لفرحي التي وقفت شمعة منيرة أضاءت لي دربي طيلة مشواري التعليمي،ينبوع الحنان والعطف..... **أمي،أمي،أمي**

إلى مثلي الأعلى في الحياة....**أبي الغالي**

إلى أمي الثانية... صفية

إلى من بوجودهم قوة ومحبة لا حدود لها إخوتي... **مسيكة،محمد،خديجة**

إلى من ساندني وخطا معي خطواتي ويسر لي الصعابإلى زوجي العزيز... **ياسين**

وإلى توأم روحي اخوتي الذين قاسمت معهم حلاوة الحياة... **سهام،توبة،أمال**

إلى الكتاكيت الصغار: **أيمن،بسمة،شمس الدين،إسلام**

وإلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي... والى كل من نسته أقلامنا ولم تنساهم قلوبنا...

وإلى من قاسمني هذا العملرفيقة دربي سمية...

إلى من كان سندا وعونا لنا في هذا العمل الاستاذ باصور كمال.

إلى أساتذتي الكرام جزاهم الله كل خير على مقدموه لنا.



وفاء

مستخلص

مستخلص:

ركزت هذه الدراسة على إبراز دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعيين،حيث يعتبر الإبداع الإداري من المتطلبات الإجبارية والضرورية في الجامعة لرفع فعالية أدائها الوظيفي، من خلال أهميته البالغة وتأثيره الإيجابي عليه بصفته يعد من أهم العناصر المؤثرة بشكل كبير على فعاليته بالشكل المرغوب فيه والمستوى المراد الوصول إليه.

ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري خاصة في الدول الأقل حظا والتي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمرا لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال.

ومن ثم إسقاط الدراسة الميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،وقد بني البحث على استخدام المنهج الوصفي،بحيث توصلت الدراسة إلى أن للإبداع الإداري دور كبير في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، وذلك من خلال قيامهم بعملية التدريس للطلبة الجامعيين،وذلك ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، حيث أن للإبداع الإداري دور كبير وفعال في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي،تفعيل الأداء الوظيفي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
مستخلص.	
فهرس المحتويات.	**II.**
قائمةالجداول.	**VI.**
قائمة الأشكال.	**IX.**
قائمة الملاحق.	**XI.**
مقدمة.	**أ–ث**
الفصل الأول:الإطار النظري للإبداع الإداري	**2–36**
تمهيد.	**23**
المبحث الأول: ماهية الإبداع.	**3**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع ومزيجه.	**3**
المطلب الثاني:نظريات الإبداع وأهم مراحله ومستوياته.	**6**
المطلب الثالث:أنواع ومعوقات الإبداع في المؤسسة.	**12**
المبحث الثاني: ماهيةالإبداع الإداري.	**17**
المطلب الأول: الإبداع الإداري.	**17**
المطلب الثاني:التعريف الجزئي للإبداع الإداري.	**18**
المطلب الثالث: عناصر الإبداع الإداري الفعال.	**19**
المبحث الثالث: محتويات الإبداع الإداري.	**26**
المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري.	**26**
المطلب الثاني: مميزات ومعومات الإبداع الإداري.	**27**
المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع الإداري.	**34**
خلاصة الفصل.	**36**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.	**38–70**
تمهيد.	**38**
المبحث الأول: ماهية الأداء.	**39**
المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته	**39**
المطلب الثاني: معدلات الأداء وخصائصه	**44**

العنوان	الصفحة
المطلب الثالث:تقييم الأداء والعوامل المؤثرة به	45
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.	48
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.	48
المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.	50
المطلب الثالث: أنواعالأداء الوظيفي.	51
المبحث الثالث: فعالية الأداء الوظيفي في ظل الاعتماد على الإبداع الإداري.	52
المطلب الأول: قياس وأهداف الأداء الوظيفي.	52
المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي.	56
المطلب الثالث:مقومات الإبداعالإداري ودورها في رفع مستوى الأداء.	58
خلاصة الفصل.	70
الفصل الثالث:دراسة ميدانية دور الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي–دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية يحي فارس بالمدية–	113–72
تمهيد.	72
المبحث الأول:تقديم كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية.	73
المطلب الأول:لمحة عن جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.	73
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.	74
المطلب الثالث: :كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	75
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	84
المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة	84
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	84
المطلب الثالث:ثبات أداة الدراسة	87
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.	94
المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	94
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	99
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.	105
المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة.	110

العنوان	الصفحة
خلاصة الفصل.	113
الخاتمة.	115
قائمة المراجع.	119
قائمة الملاحق.	127

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	تعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب الأطوار السنة الجامعية 2022/2021.	75
2-3	تعداد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب السنوات والتخصصات السنة الدراسية 2022/2021.	76
3-3	تعداد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب السنوات والتخصصات السنة الدراسية 2022/2021.	78
4-3	إحصائيات الأساتذة.	78
5-3	تعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مبينة حسب الأطوار للسنة الجامعية 2022/2021.	82
6-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	84
7-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	84
8-3	اختبار التوزيع الطبيعي.	86
9-3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	87
10-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع الإداري	88
11-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	89
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	90
13-3	معاملات الارتباط بين عبارات محور الإبداع الإداري مع الدارجة الكلية للاستبيان ككل	91
14-3	معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء الوظيفي مع الدارجة الكلية للاستبيان ككل.	92
15-3	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة	93
16-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	94
17-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	95
18-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	96
19-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	97
20-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداع الإداري.	99
21-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء الوظيفي	102

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
22-3	اختبار الانحدار البسيط إحصائية للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية	104
23-3	نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" – الجنس-	106
24-3	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – السن-	107
25-3	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي-	108
26-3	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الرتبة العلمية-	109
27-3	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة-	110

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أنواع الإبداع الإداري.	27
1-3	أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	74
2-3	مخطط التنظيمي الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	75
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	39
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	94
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	95
7-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	96
8-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	97

قائمة الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
01	استبيان	127
02	أساتذة تحكيم الاستبيان	130
03	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	131
04	نتائج اختبار الثبات (الفا كرومباخ)	132
05	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع الإداري والأداء الوظيفي	135
06	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات محور الإبداع الإداري والاستبيان ككل	138
07	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات محور الأداء الوظيفي والاستبيان ككل	141
08	معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع بعضها والاستبيان ككل	144
09	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	145
10	التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري	147
11	التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي	148
12	اختبار الانحدار البسيط إحصائية للإبداع الإداريعلىتحسين الأداء الوظيفي	148
13	نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" – الجنس–	150
14	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – السن–	152
15	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي–	153
16	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الرتبة العلمية–	153
17	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة–	154

مقدمة

يعد الإبداع الإداري من المواضيع التي تشغل جميع المؤسسات في الوقت الراهن بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها وذلك يرجع إلى القدرة التي يتميز بها الإبداع عن دونه من الأساليب الإدارية في تطوير تلك المؤسسات.

تعمل الجامعات حاليا في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدفها من قبل، ولذلك يتحتم عليها مواجهة مثل هذه التحديات في الوقت المناسب ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من قبل أساتذتها لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من اجل النجاح والاستمرار. ولقد أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع الإداري أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجبه أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغير، حيث أصبح الإبداع الإداري أمرا ضروريا وحيويا للأي مؤسسة فقط بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام به وتبني سياسات جديدة وشاملة على مستوى الأفراد والجماعة، لكن دائما تبقى في حاجة إلى إبداع أكثر لأنه يساهم في تحسين الأداء العملي وتطوير قدراتها وتحقيق أهدافها ،إذ يعتبر الأداء الجيد داخل الجامعات الركيزة الأساسية لنموها وتطورها وتحقيق نجاحها بالجودة العالية التي تمكنها من الحفاظ على الاستمرار وتحقيق التطور والازدهار والسمعة الجيدة.

إذا فالإبداع الإداري ظاهرة تمثل ثورة في السلوك،سواء كان إبداعا فكريا أو فنيا أو إداريا أو تكنولوجيا،أو غيره من المجالات المختلفة التي تفسح المجال الواسع أمام الإمكانيات والقدرة الفردية للتعبير عن ذاتها، متجسدا أفعالا إبداعيّة على أرض الواقع،لان فكرة الإبداع الإداري تتمركز وفقا لمفهومي التجديد والتميز،بحيث تمثل درجة الإبداع على فروق تنظيمية تختلف باختلاف الأنشطة الممارسة.

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بسلوك الفرد والجماعة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، إلا أن الأداء الوظيفي هو تقييم ما إذا كان العامل ينفذ وظيفته بشكل جيد وكفء،وهو مجموعة النشاطات المرتبطة بالعمل المقدم من قبل الموظف، إذ يسعى العديد من المديرين لتقييم الأداء الوظيفي مما يساهم للوصول إلى هدف معين، بحيث يتم التعامل معه بصفته قياسا لأداء الفرد أو أداء مجموعة أي فريق العمل.

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من الاستغلالّ الأمثل لقواها و مواردها البشرية ليست مجرد أداة للسيطرة ،و فرض السلطة على العاملين ،ولكي تصل هذه المنظمة إلى الهدف المراد الوصول إليه لابد من القيام بالعملية التحفيزية للوصول إلى مستوى الأداء الوظيفي الجيد والفعال ،ومعرفة الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى ،في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة .

اشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعين؟

وما هو واقع ذلك بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة المدية؟

- **الأسئلة الفرعية:**

بناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. فيما تتمثل أهم البنى الأساسية لعملية الإبداع الإداري؟
2. كيف يتم تشخيص وتوضيح العلاقة المؤثرة بين الإبداع الإداري وتفعيل الأداء في المؤسسة؟
3. هل يساهم الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة الجامعين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المدية؟

- **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على السؤال الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نعتبرها إجابات أولية غير يقينية، وهي كما يلي:

1. تتمثل أهم البنى الأساسية لعملية الإبداع الإداري في مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتمكنه من استخدام قدراته، وقدرات مرؤوسيه، والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة، وهو يمثل درجة استجابة قادة المدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم.

2. يتم تشخيص وتوضيح العلاقة المؤثرة بين الإبداع الإداري وتفعيل الأداء في المؤسسة عن طريق المهارات الفردية و الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، خلق الثقة،التدريب.

3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية توضح تأثير الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة الدكتور يحي فارس المدية عند مستوى دلالة 0.05.

- **أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة على أن الإبداع من العمليات الرئيسية في الجامعة والتي يجب أن تحظى بالاهتمام الكبير،لان تفعيل الإبداع كدور مهم يضمن نجاح وفعالية أداء الأساتذة الجامعين، ونجاح أداء الجامعة ككل.

1. يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسعى الجامعات لتطبيقه من خلال أدائها لأعمالها وخدماتها.

2. شرح المفاهيم الأساسية لمتغيرات المدروسة وتأثيرها.

3. الإبداع الإداري من أهم العمليات الأساسية في الجامعة والتي تحظى بالاهتمام الكبير لان تفعيل الإبداع له دور مهم في نجاح وفعالية أداء الأساتذة الجامعيين ونجاح أداء الجامعة.

- **أهداف الدراسة:**

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث وفرضيات الدراسة، فإن الهدف الذي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة هو:

1. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أهم الأفكار المتعلقة بموضوع الإبداع وكيف يقوم هذا الأخير بتفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

2. معرفة المستوى الإداري لدى الأساتذة الجامعيين.

3. إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالعملية الإبداعية، وتوضيح دوره في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

– **مبررات اختيار الدراسة:**

هناك عدة مبررات دعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع، أهمها:

1. لان الموضوع يندرج في مجال التخصص.

2. الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإبداع.

3. أصبح الإبداع يحظى بالاهتمامات الرئيسية والحالية للجامعة.

4. يعد وسيلة لنجاح أداء الأساتذة الجامعيين في الجانب البحثي والجانب التدريب.

– **منهج وأدوات الدراسة:**

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، قمنا بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي من خلال أداة الاستبيان لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة الدكتور يحي فارس المدية.

– **حدود الدراسة:**أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

1. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة بين الفترة المحددة بين الفاتح من ماي إلى 31 من نفس الشهر2022.

2. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم دور الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

3. الحدود المكانية: تم إسقاط متغيرات الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة المدية.

– **الدراسات السابقة:**قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وحددنا نقاط الفرق بينها وبين ما قدمناه في دراستنا كالتالي:

1. الدراسة الأولى: دراسة **لبوز إلياس** بعنوان **"دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي"** أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2016 حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبصورة إرادية بعيدة عن الصدفة، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية،الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، ركزت هذه الأطروحة على إبراز دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي،أما دراستنا ركزت على دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي.

2. الدراسة الثانية: دراسة **توفيق عطية توفيق العجلة،** بعنوان**"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة،**

فلسطين،2009، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية:ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العالمين بوزارات قطاع غزة؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:المديرون بوزارات غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية،واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بقطاعات غزة بشكل عام مقبول،عملية تقويم الأداء بوزارات غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا، في حين أسقطنا دراستنا على الإبداع الإداري على الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة المدية كعينة لمختلف جامعات الجزائر على عكس الباحث الذي أسقط الدراسة على الأداء الوظيفي لمختلف القطاعات العامة على مستوى قطاع غزة.

3. الدراسة الثالثة: دراسة **مكناسي سارة** بعنوان **"دور الإبداع في تحقيق الأداء التنمية الإدارية"** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2017-2016 ، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية :كيف يساهم الإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات ؟ وفد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : للإبداع دور في تحقيق التنمية الإدارية، تأثر عناصر الإبداع في التنمية الإدارية للمؤسسة المبحوثة على مختلف المستويات، للإبداع مع وقات تنظيمية وبيئية وأخرى شخصية تحد من فعالية التنمية الإدارية، تعمل المؤسسة على خلق فرص إبداعية للعينة المبحوثة من خلال إستراتيجية التنمية الإداري، يتمثل جوهر الفرق بين هذه الدراسة والدراسة التي قمنا بإنجازه أن الباحثة ركزت على دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية في حين ركزنا على ضبط ما بين الإبداع الإداري ودوره في الرفع من الأداء الأساتذة على مستوى الجامعة.

– هيكل الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول:تطرقنا من خلاله في المبحث الأول عن ماهية الإبداع حيث شمل مفهومه ومزيجه ونظرياته وأهم مراحله ومستوياته ومختلف أنواعه ومعوقاته، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم الإبداع الإداري وذكر عناصره الفعالة،وفي المبحث الأخير شمل محتويات الإبداع الإداري بما فيها الأنواع والمعوقات وخصائص والأهمية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري الأداء الوظيفي وقد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث شمل المبحث الأول على كل من ماهية الأداء بما فيه التعريف وذكر محددات ومعدلات الأداء وخصائصه وطرق تقييمه والعوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثاني شمل مفهوم وعناصر وأنواع الأداء الوظيفي، وفي المبحث الأخير تحدثنا عن فعالية الأداء الوظيفي في ظل الاعتماد على الإبداع الإداري، بما فيها قياس وأهداف الأداء الوظيفي وأساليب تقييمه، وذكر مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء.

الفصل الثالث: فهو الفصل التطبيقي والمتعلق بدراسة حالة الإبداع الإداري ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة المدية، في حين خصص المبحث الأول لتقديم للجامعة

والكلية،(لمحة،نشأة) والتنظيم الهيكلي للكلية وأهم تخصصاتها،إضافة إلى الإطار العام للدراسة التطبيقية وفي الأخير تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أما المبحثين الثاني والثالث خصص لتحليل الاستبيان الموجه لأساتذة الكلية محل الدراسة، بحيث اختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة استعراضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد:

يعد الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق البشرية، حيث أن الإبداع هو من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق التطور والازدهار ومواكبة العصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة فأصبح موضوع اهتمام الكثير من الأكاديميين ورجال الأعمال مما أدى إلى ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية وهذا من اجل الاستمرار ولبقاء لمنظمات الأعمال ولقد ثبتت الدراسات والأبحاث في المجال إن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير حيث يمكن للفرد تعلمه والتدريب عليه.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: ماهية الإبداع.**
- **المبحث الثاني:الإبداع الإداري.**
- **المبحث الثالث:محتويات الإبداع الإداري.**

المبحث الأول:ماهية الإبداع.

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئة متغيرة وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة وخاصة الدولية منها والتي زادت من حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإبداع تجنبا لخطر الزوال.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع ومزيجه

إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد وهي[1]:

أولا_ مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية:

ذكر"جيروان" أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

1. المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتعسري على التفسير،ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع،إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.... وغيرها.

2. المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر،وحدوث تقدم في التميزبن مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، انحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع،واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

3. المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة،كما أن ظهور عصر التصاعد والسباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة[2].

---

[1] فتحي عبد الرحمان جيروان، **الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه،تدريبه،مراحله،العملية الإبداعية**، دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 ، ص 18.

[2] الصافي عبد الله، **التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق**، مطابع دار البلاد، جدة، 1999، ص 31.

وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام 1950 اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى "جيلفور"خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين[1].

ثانيا_مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

1. الإبداع كما جاء في لسان العرب من يدع يبدعه بدعا وابتدعه:أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعه لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر:أي أول لم يسبقه أحد، فالإبداع لغة هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف[2].

2. الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى ابتكر أو اخترع على غير مثال سابق.

ثالثا_مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية:

يرى "ماكينون" أن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددا، لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها من جهة،وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية وتتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة[3].

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة لجميع المنظمات المتميزة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها،لذا تعددت التعاريف منها[4]:

1. عرف "سيمبسون" الإبداع: أنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير وإتباع نمط جديد من التفكير وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف، هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع.

2. عرف"ستانين"الإبداع بأنه: عملية تثمرناتجا أو عملا جديد أو غير عادي تتقبله جماعة ما في فترة زمنية لفائدته أو تلبية لحاجة قائمة.

3. تعريف "روجز" للإبداع:أنه ظهور لإنتاج جديد نابع عن التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات.

4. تعريف "جواد" للإبداع: بأنه تصورأصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة.

---

[1] الصافي عبد الله، **التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص31.

[2] ابن المنظور جمال الدين أبي الفضل، **لسان العرب**، دار صادر، لبنان، 1994، ص 06.

[3] توفيق عطية توفيق، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام–دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة–**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص11

[4] جواد شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشروالتوزيع، الأردن،2000، ص204.

5. تعريف أخر لإبداع: هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكيروالقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أوتقديم خدمات جديدة لم يسبق وإن أنتجت من قبل أو تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع[1].

6. انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع هو عملية إنشاء أفكار جديدة وأساليب جديدة لم تكن ممارسة من قبل، فعلى ضوء تلك الأفكار الجديدة تستطيع المنظمات التوصل إلى كل ما هو جديد باعتبار أن الأفراد هي جوهر العملية الإبداعية.

رابعا_ المصطلحات القريبة من الإبداع

هناك العديد من المصطلحات التي يصعب على الكثير من الناس التمييز الدقيق بينها وربما يعتبرونها شيئا واحدا لذا سندرك بعض هذه المصطلحات بهدف توضيح مفهوم الإبداع الإداري بصورة أدق وعليه نفرق الاكتشافوالاختراعوالابتكار.

1. الإكتشاف:

أ.لغة:مشتقة من الفعل اكتشف كشفا الشيء أظهره ورفع عنه ما يواريه أويغطيه.

ب. اصطلاحا:الاكتشاف يختلف عن الإبداع فهو يدل على اكتساب معرفة جديدة بأشياء لن يكن لها وجود سابق، فاكتشاف إذن لا يستدعي بالضرورة تأمل وتخيل كما أنه ليس فكرة تطور لتصبح في النهاية إنتاجا متميزا،وإنما يمكن أن يظهر الشيء ويبدو للمرء ليكون مكتشفا وعلى كل حال فإن الاكتشاف بمعناه العام أن يكون مرحلة من مراحل الإبداع حيث يكشف المبدع فكرة ما ثم يطورها لتصبح في النهاية ابتكارا[2].

2. الإختراع:

يشير إلى أول فكرة ، والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، وهي عبارة عن بروز فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور، لتنقاد إلى عمل جديد لم يسبق له التطبيق، والاختراع أخص من الإبداع فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه ،ويعتمد بالدرجة الأولى على الموارد غير الملموسة كالوقت، العبقرية والتقدم العلمي[3].

---

[1] جواد شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، **ص204**.

[2] **المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، الطبعة الخامسة والعشرون، لبنان،1981، ص175.

[3] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجامعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المنظمة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص09.

3. الإبتكار:

هو عملية تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو اختبارات لطرح منتج جديد، سلعة خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة، فهو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي الإبداعي فالأفكار قد لا تكون جديدة ،لكن إدخاله في الحياة العملية هو ابتكار جديد وهو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل منظمة ما[1].

المطلب الثاني:نظريات الإبداع وأهم مراحله ومستوياته

سوف نتناول في هذا المطلب أهم النظريات الإبداع ومراحله ومستوياته.

أولا_ نظرية الإبداع

لقدحاول الإنسان فهم ظاهرة الإبداع، ولكنه لم يستطيع الوصول إلى مفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب وقد تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية وسنعرض أهم النظريات التي لا تزال تتفاعل مع مجتمعنا في العصرالراهن:

1. نظرية "اسبورن":

لقد اعتقد اسبرون أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة هي توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد أخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس في صورة ايجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدي المتعلمين، وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة، والجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يمكن في ترتيب هذه الخطوات[2]:

أ. إيجاد المشكلة؛

ب. إيجاد الحقائق؛

ت. إيجاد الأفكار؛

ث. إيجاد الحل؛

ج. قبول الحل.

[1] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجامعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المنظمة**، مرجع سابق، ص09.

[2] خيري أسامة،**التميز التنظيمي**، دار الراية والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص216.

2. نظرية "هاغ وايكين" (Hage & Aiken)

تعد من أكثر النظريات شمولية لأنها تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة، تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداعكالأتي[1]:

أ.مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به مارش وسيون؛

ب. مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

ت. مرحلة التطبيق:البدء بإتمام واحتمالية ظهور المقاومة؛

ث. الروتينية:سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

3. نظرية ويلسون:

أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل، يصب هدفها في إدخال تغييرات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقترح نوعية وكمية التغيير ثم التغيير وتطبيقه، وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: تعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل كلما ازدادت المهمات الغير رتيبة، مما يسهل الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار[2].

4. نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار فرويد، وترتكز على الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

إن الإبداع عند نظرية فرويد تمثل مظهرا هروبيا من الواقع إلى حياة وهمية للتعبير عن العقد المكبوتة والمحتويات اللاشعورية المرفوضة اجتماعيا من صورة يقبلها المجتمع.

الإبداع عند الفرويديين يتفق مع تصورهم العام من شخصية الفرد ديناميت الشخصية فيجدون الصراع النفسي بمثابة المدخل الرئيسي في تفسير نشاط الفرد، وهو لا يختلف كثيرا من أساسياته وديناميت عن الأسلوب النفسي.

5. نظرية" هارفي وميل" (Harvey& mill):

لقد انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال[3]

---

[1]عبد الرحيم زاهر، **الهيكل التنظيمي للمنظمة(الهندرة)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2011، ص143.

[2]العنزي سعد علي، **إبداعات الأعمال**،الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص44.

[3]الصرايرة أكثم، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد18، العدد4، جامعة مؤته، الأردن، 2003، ص204.

إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها(أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا(الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية[1].

6. النظرية العبقرية:

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إيحاء بغض النظر عما أنجز سابقا، وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع وبالتالي فان المبدع حسب هذه النظرية، لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة،ولم يرتكز على أي من بيئته وتجاربه ومعارفه السابقة[2].

ثانيا_ مراحل الإبداع

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظل أي ظرف، تتضمن نتيجة هذه العملية الأتي:

1. النضوج العقلي للأفكار وتوليدها؛

2. واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

هذه هي الجوانب المحسوبة والملموسة،إلا أننا غير قادرين تماما على تحديد ما يجري في ذهن المبدع ومايدور في فلكه،ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية غير أن ذلك لا يمنع عرض أكثر المراحل قبولا لدى جمهور المفكرين والتي هي كما يلي[3]:

أ.مرحلة الاهتمام:

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

---

[1] الصرايرة أكثم، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات**، مرجع سابق، ص204.

[2] خيري أسامة،**القيادة الإبداعية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 240.

[3] مرزوقي رفيق،**القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداءالمنظمات.2014،ص9.

ب. **مرحلة الإعداد:**

وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما[1].

ت. مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فعالية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغي العمل به[2].

ث. مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.

ج. مرحلة التطوير

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار[3].

أما "والاس"فيرى أن مراحل العملية الإبداعية تمر بالمراحل الأربعة التالية:

❖ **الاستعداد:**وفيها يبحث المشكلة من كل جوانبها.

❖ **الكمون:** ويتضمن جانبين:

➢ **ايجابي:** وفيه يتحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية لكي تحدث هضم وتمثل امتصاص للمعلومات المكتسبة؛

➢ **سلبي:** وفيه لا يفكر المبدع في مشكلة تفكيرا شعوريا أو إراديا.

❖ **الإشراق:** انبثاق فجائي للفكرة الجديدة.

❖ **التحقق:** اختبارتجريبي للفكرة[4].

---

[1] مشهور ثورت، **إستراتيجية التطوير الإبداعي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،2010، ص 167.

[2] الشماع خليل حسن، حمود خليل كاظم، **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2014، ص 378.

[3] السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 22-23.

[4] خيري أسامة، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الأردن، 2012، ص 50.

وحسب "دوبراين" فأن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:

- **إيجاد المشكلة**:حيث يكتشف الفرد أن شيئا ماله قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أوإزعاجا لابد من معالجته.
- **الانغمار**:في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
- **الحضانة**: بعد تجميع المعلومات،فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتماشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع في نمط له دلالة ومعنى.
- **التبصر**: وهو مايعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل الجديد غير المتوقع في أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده عند الغسل[1].

وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل هي[2]:

- **مرحلة التشبع**:وهي التعرف على المشكلة بصورة مفضلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها، والأسباب التي دعت الى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
- **التفكير العميق**:هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها لأشكال مختلفة.
- **التأمل**:يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
- **التحقق**:وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها بخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلاءم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ موضع التنفيذ.

وبجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من المجالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها والتسلسل ذاته وفيما يلي عرض أخر لمراحل الإبداع.

✓ **توليد الأفكار**:فالأفكار الجديدة تمثل الحياة للتطوير والتنمية وهذا يعني أن التنمية الإدارية والتنافسية تحتاج غالبا لمزيد من الأفكار قبل أن تمارسها وهذا يتطلب فحص الأفكار الجديدة واستعمال طرائق وأساليب الابتكار والإبداع التي تشجع على توليد الأفكار الهامة.

✓ **تقييم الأفكار**:وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء أو تحليل للأفكار المقدمة، ومن المهم جدا أن تفحص وتقارن الأفكار الأخرى.

---

[1] الأخضر حراز، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2010-2011، ص53.

[2] حجاحجة علي خلف، **أوراق إدارية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص188.

✓ **استعمال الإجماع:** هناك عديد من الطرائق لتطوير الإجماع ويعني الإجماع أن كل فرد في فريق العمل يقبل ويؤيد القرار المتخذ، ولا يعني أن يرغب كل فرد في الاختبار ولكن يوافق كل فرد في الفريق على القرار، أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق[1].

ثالثا_مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنضمات المعاصرة وهي كتالي[2]:

1. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسيمات إبداعية لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة،وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها،كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأحداث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة[3]:

أ. إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛

ب. إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛

ت. إن الجماعة المتماسكة أكثرا ستعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛

ث. إن الجماعة المتجانسة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛

ج. إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

ح. إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

---

[1] حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، دار لأيام لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص158.

[2] حريرحسين،**السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص357.

[3] العميان سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص ص393-394.

وهو الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان[1].

المطلب الثالث: أنواع ومعوقات الإبداع في المؤسسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع ومعوقات الإبداع في المؤسسة.

أولا_ أنواع الإبداع

يشمل الإبداع موضوعات عديدة، فقد يكون في مجال صناعة الطعام أو في طريق التخلص من النفايات بطريقة إبداعية، أو في صناعة قنبلة نووية أو دواء معين أو ملابس معينة، أو في مجال الاتصالات وغيرها، ومن أنواع الإبداع ما يلي[2]:

1. الإبداع التعبيري:

يقصد به تطوير فكرة أو منتج جديد بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، بل المهم هو بروز شخصية الفرد المبدع، ومثال ذلك الرسوم العفوية عن الأطفال.

2. الإبداع الإنتاجي:

يركز على المهارة في تحصيل المنتج حيث يتطلب الجودة العالية والتفرد في النوعية ومثال ذلك تطوير ماكينات والآلات والأسلحة وحتى القصائد الشعرية.

3. الإبداع الإبتكاري:

المقصود به البراعة في استخدام المواد في تطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاما أساسيا في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة، ويكون هذا الإبداع مشروط بمواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبه على البراءة في الاختراع كما هو الحال بالنسبة لتوماس أديسون.

4. الإبداع التجديدي:

[1] الجعبري طارق عبد الفتاح، **دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جوب الضفة العربية من وجهة نظر المديرين**، مذكرة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة القدس فلسطين،2008، ص15.

[2] رضا حاتم علي، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص27.

يقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في دراسة فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر ويونر وكبريوكس، كذلك ما يعرف بالماركسية المحدثة والوظيفية المحدثة والاتجاهات الفكرية ذات النزعة التكاملية.

5. الإبداع التخيلي

يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماما يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما هو الحال مع أينشتاين وفرويد.

إن هذه التصنيفات للإبداع تدل على حقيقة شمولية الظاهرة على مختلف الميادين ولا تختص بميدان معين أو مؤسسة معينة أو بعد معين، إلا أن هناك اختلاف في تطبيق الإبداع في كل نوع من الأنواع السالفة الذكر، وتشترك هذه الأنواع في الخصائص الرئيسية للإبداع وأهمها التجدد.

وهناك أنواع أخرى للإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير عدة، فالإبداع له مجالات مختلفة، قد يكون إداريا أو علميا أو أدبيا، وقد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إنتاج سلعة مبتكرة.

ومن تلك التصنيفات ما يلي[1]:

أ. تصنيف الإبداع وفق استعمالاته إلى نوعين هما:

❖ **إبداع المنتج:** حيث يختص هذا النوع بالمنتجات وحسب دون الاهتمام بالأسلوب ولا بالوسائل، وهو تغيير الخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما؛

❖ **إبداع العملية:** هو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا، وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح بتداخل العلاقة بين النوعين[2].

واحتمالية عمل النوعين معا أمر وارد كعلاج الطبيب للمرضى فأنه يستخدم التشخيص (إبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج)[3].

ب. تصنيف الإبداع وفقا لمجالاته إلى نوعين هما:

❖ **إبداع إداري:** فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقييم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية؛

❖ **الإبداع التكنولوجي:** يعني تغيير في المظاهر المادية أوالأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية.

إلا أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداعي الإداري يكون هذا الأخير يحدث أقل تكرارا منه[4].

---

[1] العامري صالح مهدي محسن، الغابلي محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص 410.

[2] الحسني بشرى عباس محمد، **عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد)**،جامعة المستنصرة، العراق، 2007،ص26.

[3] الكيسي صلاح الدين عواد، **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي(دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص98.

[4] Daft, Richard, **Organization Theory and Design** 7th South – Western College Publishing U-S-A, 2001, p370.

ت. تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

❖ **الإبداع الجذري:** وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية والتي تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة؛

❖ **الإبداع التدريجي (المتزايد):** فهو سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود ولكن متكرر ومتزايد باستمرار[1].

يستند على أساس استمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجذرية، وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات[2].

وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي لأنه يعبرعن الكليات، والنوع الثاني للإبداع الجزئي أو الثانوي لأنه يهتم بالتفاصيل و العناصر الفرعية التي تشكل الترابط بين الكليات[3].

ث. تصنيف الإبداع حسب مصدره إلى نوعين هما:

❖ **إبداع داخلي:** يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة الإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة، كالبحث والتطوير وغيره؛

❖ **إبداع خارجي:** يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية و غيرها[4].

ج. تصنيف الإبداع على أساس القرار المتخذ:

❖ **إبداع فردي:** تكون صادرة عن الإدارة العليا و تكون خاصية الفردية هي أساسها؛

❖ **إبداع جماعي:** تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها، أو جماعة من أعضاء المؤسسة، ويكون عنصر التشاور مهم فيها.

وهناك من جمع معظم التصنيفات التي قام بها الباحثون وأعاد ترتيبها وقسم الإبداع في مدخل النظم إلى نوعين هما[1]:

---

[1] العامري صلاح مهدي، محسن ،الغالبي محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، مرجع سبق ذكره،ص 410.

[2] جويدة عدلي رامي، الجزراوي رغد يوسف، **الإبداع في ظل الظروف الاستثمارية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38 جامعة المستنصرية، العراق، 2002،ص187.

[3] الملا حميد علي أحمد، **العلاقة بين الإبداع والتغييرالتنظيمين وأثرهما في فعالية المنظمة (دراسة تطبيقية لأراء مدرين شركتي المنصور وابن سينا، العامتين)** جامعة بغداد، العراق،2009، ص 45.

[4] الحسني بشرى عباس محمد، **عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد)**، مرجع سابق،، ص26.

➢ **الإبداع الفني:** ويحدث في النشاطات الأساسية للمنظمة أي يمس المدخلات والمخرجات ويعبر عنه بالأنشطة والعمليات؛

➢ **الإبداع الإداري:** يحدث داخل النظام الاجتماعي للمنظمة و التي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة أي يهتم هذا النوع بالعمليات.

إن هذه الأنواع للإبداع تنبعث من خلال خصائص العملية الإبداعية فكل نوع يحمل في طياته أحد الخصائص ومميزات العمل الإبداعي، فقد تلتزم المنظمة العمل بالعديد من أنواع الإبداع الإداري على حسب مجال الاهتمام والظروف البيئية التي تواجهها المؤسسة لأن من خصائص الإبداع الإداري المرونة، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى المرونة التي يتمتع بها هذا الأسلوب الإداري في كيفية أداء العمل وتحقيق النواتج.

ثانيا_معوقات الإبداع

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية[2]:

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛

2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛

3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمارالرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية؛

4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛

5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتور "رندة الزهري" بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي[3]:

---

[1] الملا حميد علي أحمد، **العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمين وأثرهما في فعالية المنظمة (دراسة تطبيقية لأراء مدرين شركتي المنصور وابن سينا العامتين)**، مرجع سابق، ص64.

[2] الفياض محمود، **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995،ص67.

[3] الزهري رندة، **الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية**، عالم الفكر، مجلد 30، العدد، 2002، ص 249.

أ.الخوف من الفشل؛

ب. تجنب المخاطر؛

ت. عدم توافر الحماية؛

ث. مقاومة التغيير؛

ج. جمود القوانين؛

ح. انخفاض الدعم الجماعي؛

خ. فقدان التحفيز؛

د. التوبيخ العلني؛

ذ. العقاب في حالة الفشل.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

يعتبر التسيير والتنظيم الإداري الرابط الأهم بين كافة العمليات والوظائف في المنظمة، ومن هناك فهو يسير الإبداعية بكافة أنواعها كما أن المشرفون على تسيير المنظمة يبحثون عن أفضل الطرق والوسائل لتحسين الممارسة الإدارية حسب ما يتوافق مع تطورات العصر.

المطلب الأول: الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية مدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية واجه الباحثون مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة لها مثل الابتكاروالاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري[1].

أولا_يرى بعض الباحثين الإداريين أن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير.

ثانيا_يعد الإبداع الإداري أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المؤسسات،فالإبداع هو خيار إستراتيجي لكل المؤسسات الحكومية والخاصة في شتى المجالات من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية، ويعتبر الإبداع الإداري من أهم الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المؤسسات، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، فالمؤسسات المبدعة وحدها قادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهود مكثفة لدعم العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل.

ثالثا_حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة واقتصاديات معلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة، فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، ص13.

كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير[1].

المطلب الثاني: التعريف الجزئي للإبداع الإداري

من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي[2]:

أولا_ هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة و قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانيا_ويعرف الإبداع الإداري إجرائيا بهذه الدراسة:مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتمكنه من استخدام قدراته، وقدرات مرؤوسيه، والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة،وهو يمثل درجة استجابة قادة المدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم.

ثالثا_الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة و غير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.

رابعا_هو أسلوب إداري يختص به الأفراد الفاعلون في المنظمة، يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة، بهدف تطوير أدائها وحل مشكلاتها للوصول لأهدافها[3].

خامسا_يرى الخفاف أن الإبداع الإداري هو عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق[4].

سادسا_يرى العزمي أن الإبداع الإداري هو قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وان استحدثت وان تتسم المنفعة العامة[5].

سابعا_مفهوم شامل: مزيج من القدرات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

---

[1]عبد الحميد عبد المطلب، **القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995، ص 36.

[2]جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 209.

[3]برقوق عبد الرحمان، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيميدراسة سوسيولوجية في مؤسسات القطاع العام في مدينة ورقلة**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص 38.

[4]الخفاف عبد المعطي، **مبادئ الإدارة الحديثة**، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص80.

[5]العازمي محمد بيرخ حماد، **القيادة التحويلي وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسلة على العلمين المدنيين وزارة الداخلية**، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العلوم الأدبية، الرياض، 2006، ص26.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع الإداري الفعال.

الإبداع هوالإجادة في إتقان عمل ما، وإكماله بشيء من الكمال مع الإتيان بشيء جديد، وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل المساهمة في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة، وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة، يأتي الفرد والنظام التربوي والقطاع الصناعي ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع في طيلة هذه المستويات.

وتتعدد عناصر الإبداع في جملة من المكونات تشكل في اتحادها الإبداع كظاهرة محسوسة يمكن ملاحظتها وقياسها وتمثل العناصر التالية[1]:

أولا_الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف أو بمعنى أخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل.

ويمكن القول هي قدرة الفرد على رؤية موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبيين ذلك.

حيث أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أساسياتها، فهو يعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون غيرها و يدرك الأهداف المترتبة عليه.

كما ينبغي التفاعل مع المشكلة بدقة من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية، الأمر الذي يجعل من الخيال واقع[2].

يعد الشعور بالمشكل جزء من الحل، لأن معرفة المشكل والشعور به يجعل منه محور البحث والدراسة والاهتمام من قبل أجزاء المنظمة، إلا أن هذه الخاصية ليست متاحة لكل الأفراد الذين يشكلون جزء من المنظمة، بل تخص أفراد يمتلكون مؤهلات وقدرات تجعل منهم أفراد مبدعين، وهذه الخاصية يمكن اكتسابها من خلال التدريب ولا تقتصرعلى الفطرة أو الخصائص الشخصية.

[1]الصيرفي محمد عبد الفتاح،**الإدارة الرائدة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003،ص 16.

[2]الصافي عبد الله، **التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق**، مطابع دار البلاد المملكة العربية، السعودية، 1997، ص33.

ثانيا_ الطلاقة:

يشير مصطلح الطلاقة على امتلاك عدد من الأفكار والأفعال الغير متجانسة التي تحاول الوصول للكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عدة أبعاد مختلفة، وتعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذو المهارة، ومن بين تعاريف الطلاقة تطرح ما يلي[1]:

1. هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة تنفيذها[2]؛

2. كما تعرف على أنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها[3]؛

3. وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة[4]؛

4. إذن الفروق الفردية تعد عامل مهم في عنصر الطلاقة، كما أن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية لا يكفي وحده لتحديد الطلاقة، بل لا بد من توفر جودة للأفكار وتكون ذات معنى[5].

وتتطلب الطلاقة توفر العديد من البدائل المقترحة حول المشكلة أو الموضوع الواحد وتمتاز بتلك البدائل بالتجدد والحداثة، الأمر الذي يجعل من الإبداع أمر ممكن الحدوث، فالأساليب التقليدية كانت تعاني من تحقيق عنصر الطلاقة كونه يتنافى مع مبادئها وأهدافها الخاصة، حيث يشكل عنصر الطلاقة معوق في سبيل تحقيق أغراضها، فالإبداع جاء من أجل إنهاء المعوقات الوظيفية التي خلفتها الأساليب التقليدية، كما يجدر الإشارة إلى أن الطلاقة لا بد من التزام العلمية والابتعاد عن العشوائية وإلا صارت مشكلة ومعوق وظيفي في سبيل تحقيق الإبداع المطلوب.

---

[1] الشقحاء عادل، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياضنايف العربية** ، السعودية ،2003، ص43.

[2] 1FLORENCE Durieux. **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste,** Vuibert édition. Mars2000.p:05.

[3] سلامة صبحي خميس، **تطبيقات عملية على تنمية مهارات في التربية المهنية والتعليم العالي**، دائرة التربية والتعليم، الأونروار، الأردن، 2000، ص 28.

[4] عبد الله وآخرون، **التغير لمجابهة المتغيرات**، سلسلة الإدارة المثلى، مكتب لبنان، 2001، ص47.

[5] حسن ماهر، محمد صالح، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، الأردن، 2004، ص121.

ثالثا_ الأصالة:

الأصالة أو التجديد يشير كل من المصطلحين إلى ضرورة توفير فكرة أو فعل جديد من حيث الأسلوب أو الهدف، أوتجاوز تطوري لمرحلة إلى مرحلة أكثر نمو، كما يعد عنصر الأصالة أهم عنصر من عناصر الإبداع، ويشير الباحثين للأصالة على أنها[1]:

1. القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضي عن الأمر الواقع و الرغبة في خلق شيء جديد ومختلف؛

2. والشخص الذي ينقل عن الآخرين الأفكار دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدع وإنما مقلد؛

3. ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات جديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي.

فالمبدع هوالفرد الذي يخرج عن التسلسل المألوف أو الشائع ويدرك العلاقات ويصممها، ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار[2].

لكن علينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فماهي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث[3].

ويتبين أن عنصر التجديد يمثل وجه الإبداع وماهيته، وإن كانت العناصر الأخرى تشكل اختلاف في العملية الإبداعية في حالة عدم توفرها بالشكل المطلوب، فإن الأصالة تغير المفهوم بقدر تواجدها في العملية الإبداعية، فهو يمثل الصور الكلية للحكم على الإبداع وتقييمه وتصنيفه وتمييزه عن باقي المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

رابعا_المرونة:

القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود وتبني أنماط ذهنية محددة سلفا، وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة[4].

---

[1]عبد الوهاب علي، **العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات**، مكتبة عين شمس، مصر، 1994، ص 118.

[2]السميري حامد عاتق مرزوق، **العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة**، جامعة عبد العزيز، السعودية ،2007، ص23.

[3]إبراهيم عدنان، **الإدارة التربوية والمدرسة والصفية**، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، الأردن،2002، ص 27.

[4]جروان فتحي عبد الرحمان، **الموهبة التفوق الإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات،2002، ص 12.

وللمرونة دور كبير في ظاهرة الإبداع، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحققصالح العمل وتشبع منها حاجة الإثبات عند الموظفويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين[1]:

1. المرونة التلقائية:

ويقصد بها التنوع في الاستجابات بالشكل الطبيعي غير المتكلف حيثتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع و هذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط، فالطلاقة والمرونة وجهان لعملة واحدة.

2. المرونة التكيفية:

وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكييف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكييف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة الكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكييف مع هذا التغيير، فإن هذا يقتضي على أن المنظمات تسعى إلى اكتساب الأساليب الأكثر تطويعا حسب الظروف والمواقف التي تواجهها المنظمة، فكلما كان الأسلوب أكثر مرونة ازدادت حاجة المنظمة له، وذلك على عكس ما إذا كان الإبداع يتماشى مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه.

وتشكل المرونة أهمية بالغة للإبداع نظرا للدور المناط بها، كما يرجي تقييد هذه المرونة وربطها بمؤشرات ذات دلالة واضحة من أجل التوصل للأهداف المرجوة منها، وإلا أصبحت تشكل خطر على التوجه الإبداعي للمنظمات، كما تميل معظم المنظمات إلى المرونة الكيفية لأنها تعمل على توجيه السلوك وصناعة الفعل.

خامسا_القدرة على التحليل والربط:

يشير هذا العنصر على وجود خاصيتين مهمتين بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع، وتتعلق هاتين الخاصيتين بالأفراد و يقصد بهما[2]:

1. تحليل يعبر عن قدرة الفرد على الوصول إلى التفاصيل و تجزئة الكل إلى أجزاء ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عمل؛

[1] إبراهيم عدنان، **الإدارة التربوية والمدرسة والصفية**، مرجع سابق، ص 25.

[2] الهويدي زيد، محمد جهاد جمل، **أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي**، دار الكاتب الجامعي، الطبعة الثانية، العين الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 95.

2. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة[1].

ويتضمن التحليل في الإبداع القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعيةأو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يسهل التعامل معها، ويعتبرالشخص المبدع "شخصا مخالفافي تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهونالتغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل"، ولا يحبون التجريبوالإبداع أنه بالمخاطر بل ينظر أحيانالظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة[2].

ومن ثم فإن قدرة التحليل لا تقتصر على وجود مشكل ليتم تحليله وحسب بل وجودالموضوع أو الفكرة في حد ذاتها لأن التحليل يستلزم القدرة على إعادة تنظيم الأفكاروالأشياء وفق أسس مدروسة التي من شأنها إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العمليأو جعل الوصف حقيقة ممارسة، حيث يوصف الفرد المحلل حسب قدرته على تناول فكرةأو عمل والوقوف على تفاصيل وعلاقاته وأسبابه، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطالموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا[3].

والتحليل والربط كلاهما وجهان لعملة واحدة حيث يعتبران من وظائف العقل فالتحليل هو تفكيك الكل إلى أجزاء من أجل إدراك وظائفها وطريقة عملها، أما الربط فهو جمع الأجزاء سواء كانت متجانسة أو غير متجانسة وصناعة وحدة متكاملة تمثل نسق ذوإدراك كلي، ويحاول الربط كشف العلاقات والصلات المتشابكة بين الأجزاء أثناء أداءالأدوار المنوط بها، ويحتاج المبدع لكل واحدة منهما من أجل تحقيق الظاهرة الإبداعيةحيث يلزم عليه الأمر معرفة الخاصة وإدراك الكل.

سادسا_قبول المخاطرة:

المخاطرة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفا كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات، والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل، والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليد أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفردفاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها.

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لهافي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومبها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات

---

[1] دانا جاينس،جيميس روبنس، **التغيير أدوت تحويل الأفكار إلى نتائج**، مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميك"، مصر،2000، ص 40.

[2] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي–دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، الأردن ،2000، ص305.

[3] زيتون عايش، **تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم**، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، الأردن، 1987، ص 25.

الإبداعية لدىالعاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

لقد اتفق معظم الباحثين والكتاب وعلماء النفس والاجتماع على هذه العناصرأو مكونات الإبداع بصفة عامة، وأن في تكاملها تشكل وحدة تدعى الإبداع، ويأخذ الإبداع الشكل أو النوع أو النمط الذي يمارس فيه من خلال امتزاجه مع البيئة، فإذا كان في الإدارة قلنا إبداع إداري، وإذا كان في الفن قلنا إبداع فني وإذا كان في التكنولوجيا قلنا إبداع تكنولوجي، أي أن البيئة هي التي تعطيه الصفة أما الموصوف وهو الإبداع يتشكل من خلال تلك العناصر، إلا أن هناك طائفة من العلماء المختصين في الإدارة يرون أن الإبداع الإداري يختلف عن باقي الأنواع الأخرى ويضعون قائمة من العناصر التي تشكل الإبداع الإداري والتي من خلالها يمكن قياس وجوده من عدمه في المنظمات[1].

وهناك من يضع عناصر أخرى للعمل الإبداعي تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي وبناء ثقافة المؤسسة، والتركيز على العملية الإبداعية، والمنهجية في العملوفيما يلي عرض لكل منها[2]:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يتعلق بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعاملمعها، والاهتمام باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، فالتخطيط يكون مبني على أسس ترى في أهدافها النظرة الإستشرافية التي لم تتحقق بعد.

2. بناء ثقافة المؤسسة:

تتشكل في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز لقياس أدائهم، وتوفير قدرمن الاحترام للعاملين وإتاحة المجال للمشاركة.

وهذا النوع من الثقافة ما يميز الإدارة اليابانية، فتعد المنظمة الإدارية في اليابان كأسرة واحدة يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أجر إضافي، فالتطوير الإداري تستسهل استهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم، ووصف الوظائف وتصنيفها.

كما أن جهود التطوير الإداري يمكن أن تكون أكثر فائدة لو اتبع طريق التطوير السلوكيوتحسين العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل، لأن العلة ليست في التشريعات أو في الهياكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصوره البعض، بل أن السبب الأساسي.

هو في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار، ويوزعون الأدوار في الهياكل التنظيمية، فإذا كانوا غير معنيين بالتطوير فإن ذلك يعني صعوبة تحقيق التطوير الإداري المنشود.

---

[1] الشمري فهد عياض، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002، ص196.

[2] أحمد جاسم محمد ولي العبيدي وأخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، دار ديونور للنشر، الأردن، 2010، ص ص 55-65.

3. التركيز على العملية الإبداعية:

تختلف العملية الإبداعية عن الإبداع العام حيث لكون العملية تخضع لمنهج علمي وليس لعامل الوراثة، وتبدأ العملية الإبداعية بإحساس المبدع بالمشكلة، حيث تسبب له نوع منعدم التوازن، يقوده للبحث عن هذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتتميز هذه المرحلة بعدة خطوات منها: الإعداد، الاجتهاد، الإشراق والتحقيق، التقييم.

4. المنهجية العلمية في العمل:

تتمثل بقدرة ورغبة الفرد في استعمال الأساليب العلمية في العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة والمبنية على الدراسات.

وتتلخص عناصر العمل الإبداعي في ستة عناصر هي[1]:

أ. الإبداع على أنه عملية سيكولوجية ونفسية؛

ب. الإبداع على أنه إنتاج الإبداعيا؛

ت. الإبداع على أنه قدرة عقلية؛

ث. الإبداع على أنه سمات تميز المبدعين؛

ج. الإبداع على أساس البيئة المبدعة؛

ح. الإبداع على أنه أسلوب لحل المشكلات.

ولا يشترط الإبداع الإداري توفر كل هذه الخصائص من أجل الحكم عليه، بل ترتبط الخصائص باستعدادات وقدرة وأهداف المنظمة، وهذا لا يعني التخلي عن عناصر دون أخرى بل يتعلق بقضية المفاضلة بين الخصائص وتقديم الأولويات فمثلا نجد المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي تركز على عنصر الأصالة بالدرجة الأولى وبأهمية بالغة عن باقي العناصر الأخرى، في حين تهتم المنظمات الخدمية بعنصر المرونة والطلاقة، ويرجع ذلك إلى نوع النشاط وترتيب الأهداف.

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي وأخرون، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، المرجع السابق، ص 56.

المبحث الثالث: محتويات الإبداع الإداري.

يلخص الإبداع الإداري مجموعة من السلوكيات الفكرية والوظيفية، تحاول إيجاد نواتج جديدة غير مألوفة في المجال الإداري أو التنظيمي، ويسعى هذا الفصل لتبيان حقيقة الإبداع الإداري في التنظيم، حيث يشكل الإبداع الإداري أحد أهم العوامل الدافعة تحقيق التطوير للمنظمات الفاعلة في المجتمع.

المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري.

ويتبن أن هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي[1]:

أولا_الإبداع الجزئي:

وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

ثانيا_الإبداع الجديد الداخلي:

وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

ثالثا_الإبداع الشخصي:

يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو الأساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

رابعا_الإبداع العالمي الجديد:

يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

وقد أشار"Kathren and Others" إلى أن عملية الإبداع تأتي من خلال أنظمة التطوير، ويتم التعامل مع الإبداع من خلال مصادر متعددة مثل الإستراتجية والموارد وأهداف المنظمة والمشاكل والأفكار والبيئة التي تتناسب مع أهداف المنظمة، ومن بعد ذلك يتم تقييم جزئا من خطة الإبداع، وذلك بوضعها بشكل يتناسب مع الإستراتجيات المهمة ومعايير الأداء والتحسينات الجزئية والموارد المالية الموجودة في المنظمة، ومن ثم يتم تنفيذ المشروع، والمرحلة الأخيرة في هذا النموذج مقدار التغذية الراجعة المتحققة من عملية الإبداع التي تساعد في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

[1] السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص 24.

الشكل رقم(1–1): أنواع الإبداع الإداري.

التأثير في السوق	
الإبداع العالمي الجديد	الإبداع الجديد الداخلي
الإبداع التخصصي	الإبداع الجزئي

استخدامات التكنولوجية الحديثة

المصدر:السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 23.

المطلب الثاني:مميزات ومعومات الإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مميزات الإبداع الإداري ومعوقاته المختلفة.

أولا_مميزات الإبداع الإداري

يمتلك الإبداع الإداري العديد من المميزات ومن أهم هذه المميزات ما يأتي[1]:

1. تغيير النمط السائد لطريقة العمل في المؤسسات:

إن من أهم ما يميز المؤسسات التي تمارس الإبداع الإداري في عملياتها، وجود أشخاص فيما لديهم تفكير استثنائي، ويملكون أفكارا خاصة ومبتكرة ومحيطين بجميع المجالات المهمة للإبداع داخل عملهم، وتمنح الإدارة الإبداعية تقديرا مميزا للأشخاص المبدعين فيها، حيث يتم فيها مكافأتهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا في تقديم مساهمات أفضل للمؤسسة في المستقبل.

تتخذ الإدارة الإبداعية نهجا محايدا مع موظفيها، حيث يتم تقييم أفكار وأراء الموظفين على أساس إبداعها وفائدتها لمصلحة المؤسسة لا على أساس شخص الموظف نفسه، ويساعد الإبداع الإداري في زيادة الثقة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، ويزيد من عنصر التنافس والتمييز، كما يساعد الإبداع الإداري على تحويل آلية العمل من طريقة مملة وروتينية إلى طريقة ممتعة ومليئة بالطموح.

[1] **الموقع**: https://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 10-05-2022، وقت الاطلاع: 18:18.

2. التواصل المفتوح:

من مميزات الإبداع الإداري هو توفر الاتصال المفتوح بين كافة أقسام المؤسسة أو المنظمة حيث يتاح للجميع تقديم أفكارهم وأرائهم عن طريق الاتصال الثنائي أو التبادل الحر للأفكار واستخدام كافة أشكال الاتصال الأخرى، ويحصل أفراد المؤسسة في المؤسسات التي تتبنى منهج الإبداع الإداري بحرية مطلقة في القيام بالمبادرات والاختيارات في وظائفهم،كما يمكنهم اتخاذ القرارات وفق الظروف السائد.

3. اعتماد أبعاد إضافية للإدارة:

يميز الإدارات التي تتبنى الإبداع الإداري أنها قادرة على اعتماد أبعاد وتقنيات إضافية في تنظيمها مثل: نظام الاقتراحات وطرق حل المشكلات، وتمنح الإدارة الإبداعية تنظيمها القدرة على تحمل الفشل والاستفادة منه في تطوير وتحسين الأساليب.

تمنح الإدارة الإبداعية موظفيها القبول دائما كذلك، وتقوم المؤسسات ومنظمات الأعمال على ترقية الأشخاص والموظفين على أساس الجدارة أو الأقدمية، وعلى العكس تماما فان أساس ترقية الأشخاص في المنظمات التي تتبنى الإدارة الإبداعية هي الجدارة والصفات الإبداعية فقط.

4. نجاح الإبداع الإداري في جميع حالاته:

إن فشل الإدارة الإبداعية في اتخاذ بعض قراراتها يعد فرصة لهم لفهم المشكلات ومحاولة الإبداع في تطوير أساليب وطرق في حلها وفي حال النجاح في حل المشكلة يعتبر ذلك نجاحا للمشاريع المستهدفة للمؤسسة، وان الإدارة الإبداعية تجعل المؤسسة قادرة بشكل اكبر على استغلال جميع مواردها البشرية والمالية على أفضل وجه[1].

ثانيا_معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى منتجات أصيلة ومفيدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات ينقسم إلى[2]:

1. معوقات إدراكية:

فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

2. معوقات نفسية وعاطفية:

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأعلى ذهنه خوفاً منفشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

---

[1] الموقع: https://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 10-05-2022، وقت الاطلاع: 18:18.

[2] السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص24.

3. معوقات تنظيمية:

تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية(لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره

4. معوقات اجتماعية أو ثقافية:

يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهمالآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم، وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرجبهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.

وسنركز في تصنيف معوقات الإبداع الإداري على نوعين أو قسمين من المعوقات هما[1]:

أ. **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:

❖ **ضعف الثقة بالنفس:** وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظًا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها؛

❖ **الخوف من الفشل:** إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عننفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد؛

❖ **الخوف من المخاطرة:** فأغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة؛

واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد، لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون علىالجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها.

[1] عبد الوهاب بوبعة،**دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في رسم السياسات العامة ،جامعة الجزائر، جيجل، 2012، ص ص 42-43.

❖ **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيرا، والاستجابة لهذا التحد تنمي عندهم روحالإبداع، فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته؛

وقد وجد "ماسلو" أنه من الخصائص المميزة لمحققي ذواتهم (الإبداعية والأصالة)، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم.

❖**الميل إلى تقييد المشكلة:** عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقيد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم؛

❖**وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد:** تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإنه لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد؛

❖ **رفع شعار الحرص على المألوف:** بمعنى أن هناك حلا معتادا لجأ إليه السابقون ويجبأن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، والميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة لامتثال المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حد للتفكير الإبداعي؛

❖**دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح:** بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة؛

❖**إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار:** وهو من أخطرمعوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلاً من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربله ليخرج بأفضلها؛

❖**إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية:** تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لاحدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة[1]؛

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، مرجع سابق، ص 48.

❖**الإشباع أو المعلومات الزائدة:** فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة؛

❖**الإجهاد الزائد:** يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع.

ب. المعوقات التنظيمية: لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغير أو التطوير بعده أمراصعبا.

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي[1]:

❖**مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا مايسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف؛

❖ **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلاأنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة؛

❖**عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم** : مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع منالمشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم؛

❖ **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة،الحوافز،التدريب) والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها؛

❖**عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء؛

❖**القيم الاجتماعية السائدة:**فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلاً من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصا متقدما في السن، وليس شابا، لذا قلما يحتل الشباب

[1]توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، مرجع سابق، ص 49.

المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن – ولو ضمنيا– أحد مؤهلات القيادة الإدارية.

❖ **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروفا لاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة؛

❖ **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة** : من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل؛

❖ **ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع:** يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئًا منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراجتلك الأفكار إلى حيز الوجود؛

❖ **المقاومة الإدارية للأخطار:**يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والائتمان والخطر معا، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكارالناجحة.

❖ **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

ويضيف (عساف) إلى ما سبق معوقات أخرى هي:

❖ **هيمنة القانونية التقليدية** على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية؛

❖ **هيمنة النظرة التقليدية للربحية** والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليلا لتكاليف والأمر الذي ظل يحولدون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعايةا لمبدعين، كون ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية[1]؛

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، مرجع سابق، ص30.

❖**هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية:** اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا، وفي معرض الحديث عن المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لا بد من التركيز على البيروقراطية، والتي أكد (هيجان) أنها تعتبر المعوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في المنظمات العامة، وذلك لما تكرسه من ممارسات تحد من الإبداع والتجديد مثل[1]:

➢ الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقا جزءامن الطقوس المتعارف عليها في المنظمة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها الوسائل أكثر أهمية من النتائج أوالأهداف نفسها؛

➢ تجاهل الأهداف العامة، فكل إدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها؛

➢ عدم الاهتمام بأثر البيئية التنظيمية مما يقصر قدرتها على رؤية المستقبل، ولا تهتم بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية؛

➢ وضع عملية انتقال المعلومات من الأعلى إلى الأدنى ضمن حدود وأطر محددة، تمر عبرسلسلة من المستويات الإدارية؛

➢ اتصاف الهيكل التنظيمي بالمركزية الأمر الذي لا يشعر الإنسان بقيمته وحقه في التصرف ليصبح السائد هو الشعور بالضعف، وتحتفظ الإدارة العليا بأحقية اتخاذ القرار؛

➢ فرض نوعا من الرقابة والإشراف يعززان من انحراف السلوك الفردي عن القوانين والأنظمة، مما يتطلب زيادة في الرقابة، وهذا يؤثر بدوره سلباً في كفاءة التنظيم.

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى منخلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أنما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها استثمارا أمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، مرجع سابق، ص ص 49-50.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع الإداري

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى خصائص الإبداع الإداري.

أولا_خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ذات ضمن أشكال متعددة كالأتي[1]:

1. الإبداع يعني التمايز:وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع؛

2. الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال أخر لم تستخدم فيه من قبل.

4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛

5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤيا خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان Bruce، McDaniel أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي[2]:

أ.زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج؛

ب. تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛

ت. تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال؛

ث. تقليل كلف التخزين.

---

[1] السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، ص 20.

[2] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لدراسة تطبيقية على وزارات القطاع غزة**، مرجع سابق،ص 15.

وإن الإبداع يمكن أن يظهر من خلال:

- ❖ منتجات وخدمات جديدة؛
- ❖ طرق إنتاج جديدة؛
- ❖ تطبيقات عملية جديدة؛
- ❖ طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة؛
- ❖ وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج؛
- ❖ وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات بين المنظمة والمنظمات؛
- ❖ وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

ثانيا_أهمية الإبداع المستهلك

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي[1]:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة؛

5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات.

[1]خدروش لمياء، شناق سهام، **القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلة –ولاية جيجل–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–، الجزائر، 2016-2017، ص76.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة وكاملة أنه لا سبيل للوصول والتقدم والرواج للمكانة المراد تحقيقها إلا من خلال انتهاجها طريق الإبداع، الذي يؤدي بها إلى تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف المجالات، وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة واستجابة منها لتغييرات البيئية المحيطة والتكيف معها، حيث وجدنا عدة اختلافات في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإبداع وأيضا اختلافه هذا الأخير مع المفاهيم الأخرى متقاربة منه على وجه الخصوص مثلا اختلافه مع الابتكار لان الإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة أما الابتكار هو تطبيق الأفكار، وأهم أنواعه، والتعرف على معوقاته.

كما قمنا بمعالجة الإبداع الإداري من خلال التعرف على مختلف عناصره، وأنواعه ومرتكزا ته الأساسية، بالإضافة إلى محتوياته المختلفة.

وتطرقنا إلى مختلف مميزات الإبداع الإداري وأهم المعوقات وخصائصه وأهميته، كما نستخلص دور المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أن الفرد هو صاحب التفكير الإبداعي، لذلك يجب أن نهتم بالفرد المبدع، وذلك بتدريبه وتحفيزه وتنميته وتشجيع روح المغامرة الاستقلالية وكذالك احترام أفكاره من اجل إنشاء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة بالاعتماد على أشخاص مبدعين للبحث والدراسة المعمقة لحل المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ومع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة أصبح على عاتق المنظمات ضغوطاً كبيرة من قبل البيئة تدفع المنظمات إلى البحث عن كيفية ملائمتها وتكيفها مع تلك التطورات والتغييرات لذلك فقط تطورت فكرة الأداء مع تلك التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي.

كمحاولة للإطاحة بكل جوانب الأداء تم تقسيم هذا الفصل كالأتي :

- **المبحث الأول: ماهية الأداء.**
- **المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.**
- **المبحث الثالث: فعالية الأداء الوظيفي في ظل الاعتماد على الإبداع الإداري.**

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء بمختلف جوانبه من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات على مختلف أنواعها، حيث أن القائمين على متابعته و تقييمه يركزون من خلاله على تحديد الأهداف والمخرجات التي يسعون لتحقيقها والوصول إليها، إلا أن هذا لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يريد الوصول للأداء الفعال و الكفء .

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وكغيره من المصطلحات المتعلقة بسلوك الفرد فان مفهوم الأداء لم يعطى في أي شكل أو نسق موحد بل تعددت التعاريف واختلفت في الطرح واختلفت في المضمون، وفيما يلي نورد بعضها من اجل استخلاص مفهوم موحد للأداء.

أولا_مفهوم الأداء.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الانشقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه.

وقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي[1]:

1. الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة[2].

2. يعبر الأداء عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص16.

[2] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص218.

3. الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1].

من هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، ويمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا التعريف بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها الراشدة في الوصول إلى ذلك ومدلى عقلانية الطريقة المتبعة[2].

4. " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق(V) ومجموع القيم المستهلكة (C_i) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلك للموارد، وتسهم سلبيا في الداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مرتكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصر عوائد، وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف بالمعادلة التالية[3]:

الأداء الكلي للمؤسسة= هامش مراكز الربح– تكاليف مراكز

5. "على انه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، وتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"[4].

6. "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"[5].

---

[1] أمل عبد محمد علي، **إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)**، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد:205، الاصدار20، 2016، ص106.

[2] المغربي كامل وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص111.

[3] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سابق، ص 16.

[4] جواد خديجة، **إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بفروع بلدية البوني**، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفانيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2019-2020، ص44.

[5] علاء شكري، **إدارة الأداء البيعي**، كلية المجتمع، جامعة الملك السعود، 1432هـ، ص105.

7. الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المتحصل عليها والموارد المستعملة[1].

8. وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطورو متعدد المكونات.

9. ويمكن استنتاج أن الأداء عبارة عن مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما انه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتواجد في كافة مستويات الإدارة في الشركة.

10. مفهوم شامل من خلال التعريفات المختلفة السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها القول بأن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلالها في توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها[2].

ثانيا_ أهمية الأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

1. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا كما يلي[3]:

أ. الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا؛

ب. نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتبات بالأداء؛

ت. يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

---

[1] باباه ولد سيدان، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص50.

[2] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سابق، ص20.

[3] طراوية تحسين، **تقييم الأداء والوصف الوظيفي**، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الثالث، 1992، ص97.

2. بالنسبة للمؤسسة:

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها[1].

ثالثا_محددات الأداء:

انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكا فأن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية.

1. المحددات الداخلية:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛

ب. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء؛

ت. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله[2].

2. المحددات الخارجية:

أ. متطلبات العمل(الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه؛

ب. البيئة التنظيمية (الموقف):وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة ...الخ[3]؛

---

[1] بوقطفة محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة-**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013-2014، ص61.

[2] ادم رحمون، **استخدام تكنولوجيا المعلومات ولاتصال وعلاقتها بالأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الاغواط (DML)**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، الجزائر، 2015-2016، ص70.

[3] حسن راوية، **"إدارة الموارد البشرية "**، دار الجامعة، مصر، **2000**، ص216.

ت. البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها[1].

رابعا_مكونات الأداء

هناك العديد من اختلافات وجهات النظر حول تحديد أهم مكونات الأداء ومحدداته وذلك راجع إلى ضبط مفهوم الأداء وذلك سنتناول أهم مكونات الأداء[2]:

1. كمية العمل تعبر عن مقدار الطاقة الفعلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عم البعد الكمي لطاقة مبذولة؛

2. نوعية العمل تعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول؛

3. نمط انجاز العمل يقصد به الطريقة التي تؤدي بها الفرد عمله ويقاس بعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

ومن جهة أخرى يمكن تلخيص مكونات الأداء من مفهوم أخر فهو يتكون من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الكفاءة والفعالية ولذلك فانه من المفيد أن نعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

أ. الفعالية ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة وقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المتحققة وبهذا فان فعالية المؤسسة تقاس بحجم الإرباح فيها؛

ب. الكفاءة لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية والمردودية والامثلية ...الخ فقد عرفها ولبر وروكيرتسبانا "قدرة المؤسسة ومعنى أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات" أما الكفاءة حسب "فنسنت" فهي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة.

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، "**إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص115.

[2] بن حاج جلول ياسين، "**نظام تقييم أداء العمال في المنظمة**"، مداخلة الملتقى الدولي حول أداء وفعالية في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، يومي 11/10 نوفمبر 2009، ص212.

المطلب الثاني: معدلات الأداء وخصائصه

سوف نتطرق إلى أهم معدلات الأداء ومختلف خصائصه.

أولا_ معدلات الأداء:

لكي نستطيع الوصول إلى معدلات الأداء يجب إتباع مجموعة الخطوات التالية[1]:

1. خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات المتبعة لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

أ. تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها من التقييم وتتمثل في:

❖أهداف إستراتيجية تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد؛

❖أهداف إدارية تتعلق بالمكافآت والجزاءات والترقيات؛

❖أهداف تنموية تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجياته.

ب. تحديد فئة الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة مثلا جودة العمل السرعة في العمل الإتقان التعاون .....الخ ؛

ت. تحديد عدة المعدلات وترشيد استخدامها يجب أن لا تكون اقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة؛

ث. تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها؛

ج. بيان منهجية التطبيق من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو صفي أو نسبي أو أبجدي.

ثانيا_خصائص معدلات الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس ومن أهم الخصائص نذكر منها:

1. التوافق الاستراتيجي يشير إلى المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وغايتها وثقافتها؛

2. مثال إذا كانت المنظمة تهتم وتأكد خدمة العملاء فان معيار التقييم سيتركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء؛

3. الصدق يشير إلى المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من اجل قياسه وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقض أو الغموض؛

[1]عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "**إدارة الموارد البشرية** "، جامعة المنصورة، مصر، دون سنة، ص 423.

4. لثبات يشير هذا المبدأ إلي لمدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها؛

5. القبول أن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث انه يوجد الكثير منها تتسم بالصدق والثبات لكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح انه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا يعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء؛

6. الخصوصية تعني أن تعطي معدلات الادعاء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء[1].

المطلب الثالث: تقييم الأداء والعوامل المؤثرة به

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء أولا ومن ثم إلى العوامل المؤثرة فيه.

أولا _تقيم الأداء:

حاول الدارسون للوصول إلى تعريف شامل لعملية تقييم الأداء الأفراد لهذا تعددت التعاريف واختلف محتواها ومن بين هذه التعاريف نذكر منها ما يلي[2]:

1. تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة مستوى كفاءتهم.

2. يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم"[3].

3. يعرف بأنه "عملية ترتيب العمل أما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية[4].

4. تقييم الأداء هو"قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما نوع لشكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب.

5. هو عبارة عن الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة[5].

6. هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب كما ونوعا[6].

---

[1] عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "**إدارة الموارد البشرية** "، مرجع سابق، ص424.

[2] كامل المغربي، "**أساسيات الإدارة**"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 3.

[3] كامل بربر، "**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**"، المؤسسة الجامعية بيروت، لبنان، 2000، ص 284.

[4] عادل حسن، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص183.

[5] مصطفى نجيب شاوش، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الشروق، الأردن، 1996، ص87 .

[6] عمر وصفي عقيلي، "**إدارة القوى العاملة**"، دار زهران للنشر، الأردن، 1996، ص 191.

7. عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين اقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج بغض النظر عن طبيعة المنتج.

8. وقد اعتبر محمد الحسان أن تقييم الأداء "يمثل تعريفا للعامل بكيفية أدائه لعمله وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان[1].

ثانيا_العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول Bajt" "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما[2]:

1. العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل؛

ب. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ،تنظيم ،تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة؛

ت. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

ث. بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العم؛

ج.طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعته وحبه للعمل وولائه لمؤسسة؛

---

[1] محمد المحاسنة، **"إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 106 .

[2] علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2001، ص6.

ح. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. العوامل الخارجية :

تتكون من مجموعة من العوامل هي[1]:

أ. البيئة الاجتماعية والقانونية:

- ❖ العادات والتقاليد الموروثة ؛
- ❖ العرف وأمور الدين؛
- ❖ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

ب. البيئة السياسية والقانونية:

- ❖ طبيعة النظام ا لسياسي؛
- ❖ مدى الاستقرار السياسي؛
- ❖ مرونة القوانين والتشريعات؛
- ❖ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- ❖ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت. البيئة الاقتصادية:

- ❖ الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر،موجه) ؛
- ❖ الاستقرار الاقتصادي؛
- ❖ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- ❖ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- ❖ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

[1]علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مرجع سابق، ص7.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي أدائيا بكل سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

وقد تعددت تعريفات من طرف الباحثين[1]:

أولا_عرفه "اندرو" بأنه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

ثانيا_ عرفه"هاينز"بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

ثالثا_عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

رابعا_يعرف "العريان وعسكر" أداء الوظيفي للفرد "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.

ويلقي توماس الضوء على مصطلح الأداء من خلال علاقته مع السلوك والانجاز ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل لديها أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد توقف الفرد عن العمل أما الأداء فهو نتاج التفاعل بين السلوك والانجاز أي انه مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معا[2].

خامسا_عرف "ربيق" الأداء بأنه "قيام الموظفين بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها ".

---

[1] توفيق عطية العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري قطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**، مرجع سابق، ص63.

[2] عنان الجعبري، "**دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل**"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، كانون الأول، 2009، ص95.

سادسا_عرف الأداء على انه "نتيجة تفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها للأداء عمله ومستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد[1].

سابعا_يعرف أيضا "الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد[2].

ثامنا_بالإضافة إلى انه"بمعنى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب"[3].

تاسعا_وقدم الباحثان "بورتر ولولر" نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي[4]:

1. الجهد المبذول درجة حماس الفرد لانجاز العمل الموكل له أي درجة استمرار الفرد بالعمل توافق مع درجة الدافعية لدى الفرد للعمل؛

2. القدرات والخصائص الشخصية للفرد درجة فعالية الجهد المبذول؛

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.

عاشرا_ومن خلال العرض السابق للتعريفات الأداء الوظيفي نرى أن هناك العديد من اختلافات في التعاريف فمن الكتاب من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه حصيلة جهد ومنهم من يرى انه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت الدراسات ميدانية أو نظرية وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي إلا أن (هاينز) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1. الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع؛

2. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛

3. الموقف وهو ما تتصف بع البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

---

[1] بلهي سامية، **"اثر الرضا للعاملين على أداء الوظيفي دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015 ، ص 4 .

[2] عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة، **"اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب الأردن"**، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرين العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة الأردن، 2010، ص 603 .

[3] بزازي فاطمة الزهراء، **"دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2012-2013، ص 18.

[4] عنان الجعبري، **"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل"**، مرجع سابق، ص96.

إحدى عشر_مفهوم شامل: الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحدد للعمل.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فغال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أولا_كافيات الموظف وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذك موظف .

ثانيا_متطلبات العمل (الوظيفية) وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ثالثا_بيئة التنظيم وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

وتضيف بعض الكتب أن للأداء عناصر أخرى تتمثل في ما يلي[1]:

رابعا_المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ؛

خامسا_كمية العمل وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز؛

سادسا_نوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛

سابعا_المثابرة والوثوق ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

[1]توفيق عطية العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري قطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**، مرجع سابق، ص65.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يتم تقسيم الأداء الوظيفي حسب معيارين وهما[1] :

أولا_حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتي أو الداخلي أو الخارجي

1.الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع مصطلح أداة الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

أ. الأداء البشري هو أداء الأفراد المنظمة الذي اعتبرهم مورد استراتيجي قادرا على وضع القيمة تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

ب. الأداء المالي يتمثل في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

ت. الأداء التقني يتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارهم بشكل فعال؛

2.الأداء الخارجي: هو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع يفرض على المنظمة لتحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية إذ يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانيا_حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما كلي وجزئي[2]:

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو كما إن الأداء المنظمة في الحقيقة هو نتيجة أداء أنظمتها الفرعية؛

2.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

[1] بوعطيط جلال الدين، "**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمنظمة سونلغاز**"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 76.

[2] العمري سميرة، "**دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمنظمة سونلغاز لاتصالات الجزائر أم البواقي**"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2015، ص 82.

المبحث الثالث: فعالية الأداء الوظيفي في ظل الاعتماد على الإبداع الإداري

نظرا لأهمية الإبداع والتفكير الإبداعي بالارتقاء بالأداء الوظيفي وتفعيله في المنظمات فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضح العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي، باعتبار أن هذا الأخير من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام المواضيع التي حضت باهتمام أدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد تمتلكه المنظمات حيث تريد المنظمات استغلال الموارد البشرية استغلالا أمثلا وتوجيه جهود تحقيق أداء أفضل له.

المطلب الأول: قياس وأهداف الأداء الوظيفي

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم قياس الأداء وأهداف الأداء الوظيفي.

أولا_قياس الأداء

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة[1].

ويعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا، وتختلف معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي اتلي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أداؤه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية زهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير الأتي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني[2].

1. وسائل قياس الأداء

والأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة وهي[3]:

أ. أدوات القياس الهندسية: طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والالكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والصفات الإنتاجية، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات؛

---

[1] الهواري سيد، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، مصر، 1987، ص428.

[2] عبد الوهاب، علي محمد، **مقدمة في الإدارة مجلة الإدارة العامة**، الرياض، 1982، ص133.

[3] عسكر سيد أحمد، **أصول الغدارة**، دار القلم والتوزيع، دبي، 1997، ص 402.

ب. العينات: وهو أسلوب اخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة؛

ت. سجلات الأداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

ث. الملاحظة الشخصية: يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى قسمين هما[1]:

- **الملاحظة الرسمية:** وهي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس ويصعب إتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال إتباعها الوظائف الحرجة التي تمثل خطوة على الصحة أو الأمن؛
- **الملاحظة غير الرسمية:** تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسؤول والإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير رسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية لإدارة لما يحدث فعليل أثناء العمل ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء إن المشرف آو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد الأمر الذي لا يحقق إلى اكتشاف السلبيات أو الأخطاء؛
- **مستوى الرضا:** يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا إذا كثرت شكوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءا من المنتجات اقل من المستوى أو المعيار المطلوب، وإذا كانت شكوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين وان بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكوى العاملين في أن ظروف العمل غير أمنة مما يعني أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب الأمر الذي يؤذي إلى لجوء الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة.

2. قياس كفاءة أداء العاملين

يرى القاضي أن هناك طرق لقياس كفاءة أداء العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق[2]:

---

[1] عسكر سيد أحمد، **أصول الغدارة**، مرجع سابق، ص 404

[2] القاضي فؤاد محمد، **نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية، مجلة التنمية الإدارية العدد 15**، بغداد المركز القومي للاستثمارات والتطوير الغداري، 1979، ص4.

أ. **الطريقة الأولى:** مقارنة الإنتاج الذي يقوم العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة لعمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة، أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو انجازات ينبغي تحقيقها وتتخذ الأهداف أشكالا مختلفة كمعدل نمو معين ا وان يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة؛

ب. **الطريقة الثانية:** إجراء اختيار دورة للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة الاختيارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل، وميوله، واتجاهاته، واستعداداه، وأبعاد شخصيته، واختيارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الغير وفي أدائه للعمل الذي يكلف به ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالا طائلة وخيرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة عن الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها؛

ت. **الطريقة الثالثة:** تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعا ويتم أعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحساسية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الأخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين، وتعدد النماذج تبعا اختلاف الأنشطة بمعنى أخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة موعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تقرر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها[1].

3. مواصفات مقياس الأداء الجيد وخصائص

يحدد عاشور مواصفات مقياس الأداء الجيد وخصائص التالية[2]:

أ. **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم القياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالأهمية والكفاءة المطلوبة في أداء عمله، وعدم صدق قياس الأداء يكون من خلال احتواء القياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعتبر عن سلوكه في العمل؛

ب. **الثابت:** المقصود به هنا هو الذي يتعلق بالقياس نفسه وليس بالأداء، فقد أداء الفرد في العمل أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متقاربة تعطيها مقياس الأداء، ويمكن حساب تقدير الثبات بحساب درجة الارتباط بين درجات أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالقياس، أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنيين مختلفين وان كان متقاربين (يفصلهما أسبوعين مثلا)؛

---

[1] القاضي فؤاد محمد، **نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية**، مرجع سابق، ص 71.

[2] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الجامعة دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص359.

ت. التمييز: المقصود بالتمييز في القياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلى للأداء، فمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين الأفراد، وهذا يتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس.

ثانيا_أهداف قياس الأداء

إذا نذرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية[1]:

1. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض؛

2. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي؛

3. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو ارجها؛

4. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين؛

5. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى؛

6. يفيد في التخطيط للتقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها؛

7. يعتبر تغذية مرتدة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛

8. يزود مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء أو أوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم؛

9. يسهم في تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقا للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.

ويهدف أيضا إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة لأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل[2].

---

[1] العديلي ناصر محمد، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرام للطباعة الالكترونية، 1993، ص410.

[2] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص 412.

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من أساليب وطرق لقياس الأداء الوظيفي وذلك يعود للاختلاف وجهات النظر الباحثين في ضبط طرق لقياسه ونذكر منها ما يلي[1]:

أولا_ قائمة المراجعة:

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسئول عن التقييم بتأثيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي تتسم بها أداة الموظف

وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة تجمع لتأثيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف ،ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية ،فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر دل ذلك على أداء إيجابي و العكس صحيح.

ثانيا_ طريقة التدرج البياني:

التي تضمن إعطاء قيمة أو وزن لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف.

إذ أن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة و إنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام

ثالثا_طريقة التدرج المعياري:

تقوم الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعيرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5) أو (7) علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكيين متناقضين، مثال ذلك : أن يبدأ المقياس ب (ضعيف) وينتهي ب (متميز) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعالمين أو مستخدمها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

رابعا_طريقة الوقائع المهمة:

تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد على الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقسيمات الأخرى لأغراض الترقية التنقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

---

[1] طلال نصيرة، نجم العزاوي، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية**، الملتقى الدولي الموسم للإبداع والتعبير المنظمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18-2011/5/19، ص13.

خامسا_طريقة الترغيب:

يقوم المشرف المسئول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب كفاءتهم ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، وبوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل، وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء، ومن مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقت طويلا، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

سادسا_طريقة التوزيع الإجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم ، وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها، ومما تؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروق في مستوى أداء العاملين.

سابعا_طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميز في الأداء عن غيره .

ثامنا_طريقة الرقابة:

وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

ثامنا_طريقة الإدارة بالأهداف:

ويتم تقييم الأداء من الطريقة من خلال الإنفاق بين المشرف والموظف على تحقيقها في فترة زمنية محددة أو يقاس أداء الموظف بناءا على نسبة تحقيقيه لهذه الأهداف[1].

المطلب الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء

سوف نتناول في هذا المطلب أهم مقومات الإبداع الإداري والذي يؤدي إلى ما يطلق عليه "الأداء الإبداعي" ودور كل منهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ونستهدف من خلاله الربط بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

[1]عميري وسام، سلامة خيرة، **دور الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين لكية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة المدية–**، مذكرة ماستر، كية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019-2020، ص35.

أولا_البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي احد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد احد الباحثين وهو "جلا سمان" بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة الأداء الإبداعي، بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة، ويكون الأفراد أكثر إبداعا في أدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفاعلية ويجدون الوقت الكافي لمعالجة المشكلات والتشاور مع المشرفين والمديرين فيما يتعلق بتحديد المشكلة والحلول الممكنة لها، ويؤكد بعض الباحثين أن التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد يؤدي إلى أفضل أداء للمهام التي تتطلب حلولا إبداعية لمشكلات العمل التي تواجهه، على عكس الفرد الذي يفرض عليه الوقت أو أنه لم يجد الوقت الكافي لمعالجة المشكلات أو انه لم يتعرض لموقف أو مواقف إيجابية أو أنه يتعرض لمواقف سلبية ضاغطة عليه تؤثر على أدائه بشكل إبداعي، وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين لأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تغذية مرتدة أو استرجاع عن أدائهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم، وهناك ثلاثة أنواع من التغذية المرتدة وهي[1]:

التغذية الحيادية، والتغذية الإيجابية، والتغذية السلبية، فالتغذية الحيادية وهي التي لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أداءهم وبالتالي فإنها غير محفزة للإبداع أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية فهي التي تحتوي على معلومات من شأنها أن تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد أما بالنسبة للتغذية الإيجابية فهي تعتبر معززا قويا للإبداع لما تتضمنه من الثناء والتقدير إلى جانب حوافز كالمكافآت والترقيات، وهذا الترقيات، وهذا التقدير والثناء يعدان عاملان مهمان فيما يتعلق بتشجيع الأفراد المبدعين على الأداء وحل المشكلات، فقد وجد "جلا سمان" في دراسته عن الإبداع والتي طبقت على العاملين في مجال البحوث والتطوير أنهم أشار والى أن غياب الثناء والتقدير من مدرائهم كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم انجاز أعمالهم بطرق إبداعيه وفي إطار نظرية التأثيرات الموقفية وجد الباحثون أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى صرامة أو مرونة العلاقات والتي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد ورؤسائهم، بمعنى أنه كلما كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برأسه المباشر، فإن ذلك عامل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وان المنظمات التي تمتاز هياكلها التنظيمية بعدم المركزية وبالمرونة ربما توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعية.

[1] هيجان عبد الرحمن أحمد، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات الرياض أكادية نايف العربية للعلوم الأمنية**، مركز الدراسات والبحوث، 1999، ص138..

ونستنتج مما سبق أن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجة للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير، وهذه العوامل تؤثر على الأداء الإبداعي للفرد وكل هذه العناصر تحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الإبداع الإداري.

ثانيا_المهارات الفردية:

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لا تباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خيرات وصقل مهارات الفرد، فلقد قامت "أما بايل" بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالاقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية هي[1]:

1. الدفاع الداخلي لانجاز المهمة؛

2. المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به؛

3. المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكدت "أما بايل" أيضا أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في الإبداع حيث أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:

أ. المتعة وتحقيق الذات؛

ب. الرضا والذات.

وتؤكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخيرات التعليمية التي يعيشها الفرد مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي، وترى أما بابل أن الدوافع الخارجية لإبداع الفردي والذي يظهر من خلال وضوح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد لها علاقة بوجود المكافآت وعناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيء ما من اجل حل مشكلة، وترى أيضا أن هذه الدوافع على عكس الدوافع الداخلية، حيث أنها من الممكن أن تعمل على تسهيل الأداء والتواصل إلى الحلول الملائمة للمشكلات موضع البحث أو الدراسة.

وفي نفس الإطار وضع "لوفاس" نموذجا اقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المديرين في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يعتبر محصلة عاملين هما

[1] هيجان عبد الرحمن أحمد، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات الرياض أكادية نايف العربية للعلوم الأمنية**، مرجع سابق، ص140.

القدرة والدوافع، وأن مسئولية المدير هي تهيئة من اجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العلماء على الإبداع، ولتحقيق هذا الغرض حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهذه الأنشطة هي[1]:

- ❖ القيام بدور الوسيط أو الرابطة بين هؤلاء العلماء وبقية أعضاء المنظمة؛
- ❖ تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة؛
- ❖ توفير المصادر اللازمة التي تمكن العلماء من القيام بالدور المطلوب منهم.

وفي هذا الصدد أكدت كل من "كويستر" و "بيرنسايد" على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للإبداع مما يخلق الفرص لتحقيق ذاتهم من خلال ما يقومون به من أعمال إبداعية.

ويتضح مما سبق أن تنوع المهارات تعد من الخصائص الرئيسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها من خلال مشاركتهم في حلها، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة وهي تقدم الحافز للتعامل مع المشكلة وموجهتها فالمجال الذي يعمل به الفرد في حين يكون دور الدوافع الخارجية تسهل أداء الفرد بما يساعد في الوقت ذاته على معالجة المشكلات التي تواجهه بالحلول المناسبة في المجال الذي يعمل به.

ثالثا_ الإجراءات وأنظمة العمل:

حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوق تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم، حيث توجد كثير من المنظمات والأجهزة الإدارية في الوطن العربي عاجز عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، فلعل ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث، وقد يرجع ذلك إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث، وقد يرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، الأمر الذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات حماية لهم من المساءلة من قبل الإدارة العليا في التنظيم.

وينسى كثير من القائمين على غدارة بعض الأجهزة الإدارية أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعتبر غايات بحد ذاتها، مما يجعل بعض تلك الأجهزة تقتصر على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، ويظهر ذلك جليا في أنه في كثير من المنظمات يكون معيار تقييم موظف ما لديها هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة، ورغم أن ذلك المعيار أو العنصر له أهميته

[1] النمر سعود، **السلوك الإداري**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص112.

إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يستحق الذكر.

وفي المقابل نجد أن بعض المنظمات لا تعتبر اهتماما في التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، مما يتيح المجال لأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرور الوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك عندما يجبر العاملون على الخضوع لتلك القواعد والأنظمة والالتزام الحرفي لها تصبح في حد ذاتها غاية بدلا من كونها وسيلة، مما قد يؤدي إلى اثر سلبي على علاقة المرؤوسين والرؤساء وضعف الدافعية لأداء العمل الإبداعي، وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها[1].

رابعا_الاتصالات:

وللاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدريين لما يريد العاملون أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقولوا، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والإبتكارية، فالمعلومات التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والإبتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين[2].

ويمكن القول انه يوجد تأثير ملموس لسياسات الإدارة وتصرفاتها على المناخ التنظيمي، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ موات لتحقيق الإنجاز ومن ثم يشعر الأفراد بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية، وأن نجاح الجماعة في القيام بأدائها بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير

[1] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، الأردن، 1977، ص366.

[2] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ، ص87.

عن أرائهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن أرائهم وفي أدائهم لأعمالهم، قد يحول من فعالية هذه الجماعية في العملية الإبداعية.

ويتبين مما سبق أن الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة خصوصا في عملية وظيفية التوجيه، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات فمن خلال الاتصال يتم تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات ومن خلال الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديل السلوك وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات، والهدف من الاتصالات هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

خامسا_نمط القيادة:

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيسيا أو مديرا أو مشرفا وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطويرا للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعما وتشجيعا لإبداع تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية، والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعيشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والأفاق[1].

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقادة المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاءه بشكل لا يخاف التجربة، إنسان قلق يرفض أن يكون سجينا للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإنسان قلق يرفض أن يكون سجينا للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة نزعته استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية هو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطا نادرة للأفكار والأشياء تفكيره متشعب غير امتثالي.

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد المهام الرئيس ومرؤوسيه من منطق أهميته العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الأخر، ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد ها تأثير، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها.

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص ص 88-89.

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوي على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة.

ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمالية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه، مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.

ومن أهمية بمكان أن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم، فلا نتوقع من مرؤوسين أن يفكروا تفكيرا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا بالتجديد، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدما عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم، فلا نتوقع من مرؤوسين أن يفكروا تفكيرا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقى بالا بالتجديد، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدما عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولي تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكار لدى العاملين، من ناحية أخرى عندما يولى القائد الثقة لمرؤوسيه فإن ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي[1]،

مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وفي المقابل فإن عدم ثقة بعض المدراء أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم، ويحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم، ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم الوظيفية، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا.

ويشير "براون" إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعين.

---

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص90.

وبناءا على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضا من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة، ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوسين في مفهوم الإبداع في العمل، لابد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي[1]:

1. الإبداع في العمل؛

2. التمكين؛

3. إدراك الفرد لعلاقات العمل.

ويتألف الإبداع في العمل فهو يتألف من مزج الأفكار والمفاهيم الجيدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل.

أما التمكين فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته وإمكاناته أو السعي إلى تطويرها.

أما إدراك الفرد لعلاقات العمل فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهما، ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة.

ويرى بعض الباحثين أن وجود القيادات أمر ضروري لأي نشاط اجتماعي سواء تعلق ذلك لتنسيق الجهود، أو تحفيز الأفراد، أو التوجيه للوصول إلى الأهداف المرجوة وفي المقابل نجد بعض الباحثين لا يعتقدون بضرورة وجود قائد للجماعة، وبخاصة الجماعة الإبداعية، حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي وظائفها بيسر وسلالة، في حين يرى "الهيجان" أن أي جماعة تحتاج في عملها إلى نوع من القيادة وان أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يتركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية والإبتكارية في أدائها لعملها.

وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيرا مباشرا على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي فإن كان نمط الإشراف تسلطيا، فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهمتهم لتحسين الأداء.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والإبتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد انظمه واليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجاهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستنير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

سادسا_الحوافز:

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص91.

وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجيدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون اثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما.

ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما: المكافآت الفردية التي توجه للفرد، والمكافآت الجامعية التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينات من القرن الماضي التركيز على العمل الجماعي، ومن المؤكد أن يغير هذا التركيز على فرق العمل وأسلوب المكافآت في المنظمات التي تكافئ العاملين بها، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الإنجازات الفردية لا تتفق أبدا مع أهداف فرق العمل وهياكلها التنظيمية[1].

حيث أن فرق العمل ترتكز على التعاون، ولكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الإنجازات الفردية، مما يدفع الأفراد على حجب المعلومات عن بعضهم البعض، وإلى مقاطعة زملائهم والامتناع عن مساعدتهم نهائيا، وهذه الآثار الجانبية للحوافز الفردية هي التي دعت العديد من الخبراء باستبدالها بالمكافآت الجماعية وخصوصا في المنظمات التي تتبنى فرق العمل، ولكن مازالت هناك أصوات ترفض التغيير التام، وتستند إلى حجة مفادها أن المكافآت الجماعية تسوي في العاملة بين كل أعضاء الفريق، سواء كانوا ذوي إسهامات ضخمة أم عادية، مما يؤدي في الغالب إلى إثارة الموظفين المتميزين، دون أن يكسب الموظفون المتراخون أي حافز على تحسين الأداء.

ويمكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن لهذه الإشكالية، بحيث تطبق المكافآت الجامعية مقابل ما حققه الفرق من أهداف أو عندما أو عندما يكون جهود الفرد في هذا الفريق يساعد على تقديم الآخرين بطريق غير مباشرة من خلال تبادل المعلومات أو العمل الجماعي، والتي تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء، بينما تطبيق المكافآت الفردية بين العاملين بطريقة بحيث لا تتعارض مع أهداف الفريق، ولذا فهي تحتاج إلى رؤساء مهرة يجعلون التقييم على سبيل المثال يبدأ من أعضاء الفريق بين بعضهم البعض، بحيث لا تؤدي إلى تمزيق الفريق بشكل يستحيل إصلاحه.

كما يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها نظاما للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي لأولئك الذين قدموا أفكارا أو معلومات جيدة أو العمل الذي قامو به، فالأفراد عندما يلمسون نتائج ايجابية بسلوك معين فإن رد

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص92.

الفعل لديهم يكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا كان الثواب سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط والإقلاع عن السلوك والأداء الذي قاموا به.

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف والى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات أبداعية وابتكارية في أدائه، وبالنظر لهرم الحاجات الخمس في الدوافع "لماسلو" نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع، وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات، وأن الانجازات الإبداعية تعبير عن ميل الإنسان غلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي[1].

سابعا_خلق الثقة:

وتعد الثقة بالعاملين من العامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل فالثقة تعتبر عاملا أساسيا في الغدارة الناجحة، فحينها يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها، فالعاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لهان فالعاملون الذين يثقون بان مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون أكثر للعمل، وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلا لثقة المنظمة، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين، وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين.

وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ولما كانت الحوافز مرتبطة مكافآت الأداء المتميز أو العمل الإبداعي ففي المقابل فإن الإفراط في مكافأة النجاح يمثل أيضا احد معوقات الإبداع، أي أنه كلما كانت المشكلة أو طبيعة العمل تتطلب حلولا إبداعية أو أداء إبداعيا متميزا، فإن الأفراد يكون باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم عندما يمنحون مكافآت في هذه المكافآت تصاحبها نتائج عكسية على الأفراد كالخوف والقلق من فقدان هذه المكافآت المجزية، بحيث تكون شغلهم الشاغل، وتستحوذ على تفكيرهم، مما يترتب على ذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة وهي الحلول الإبداعية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن منح الحوافز بنوعيها (المادي والمعنوي) تعد من أهم الوسائل التي لها صلة بالإبداع الإداري وبالأداء الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به الحوافز في دفع العاملين لأداء

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص93.

الأفضل وترغيبهم في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمات وفي لعمل بالمنظمات وفي توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي والإبتكاري والارتقاء بمستوى الإنجاز وتطوير الأداء، وعلى طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها، ويعد غياب الحوافز أحد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية والإبتكارية في المنظمات[1]،

في حين نجد أن وجود الحوافز يعزز تلك العملية خصوصا إذا وضع نظام فعال للحوافز يقدم الجزاء المادي والمعنوي للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية وابتكارية أو أعمالا متميزة في أدائهم، وتزداد فعالية ذلك النظام إذا لبى حاجات العاملين الشاملة بما يتوافق وظروف المنظمة، وإذا وجدت الإدارة الكفؤة التي تستطيع ربط الحوافز بالإبداع وربطها بأهداف العاملين وأهداف المنظمة وإذا منح هذا النظام الجزاء الإيجابي في وقته وكان مبنيا على أساس مبدأ أساس مبدأ العدالة والمساواة بين مختلف الأفراد سواء كانت الحوافز فردية أو جماعية وبما يتناسب مع الجهد المبذول فإن ذلك سيؤدي بلا شك إلى استشارة العمل الإبداعي والابتكاري وفي حل المشكلات، وإضافة إلى ذلك نجد أن الإفطار في الحوافز أو في المكافآت تؤدي إلي نتيجة عكسية على العمل الإبداعي والابتكاري، وعلى ضوء ذلك يجب أن تكون الحوافز معقولة ومعتدلة كي يتسنى الوصول إلى الأداء الإبداعي المتميز والى إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، والحوافز المعنوية لها أهمية في تحفيز الإبداع والابتكار في المنظمات فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية لها أهمية في تحفيز الإبداع والابتكار في المنظمات فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية وترجع أهمية الحوافز المعنوية إلى الطبيعة الإنسانية للفرد الذي هو بحاجة دائمة بأن يتعرف بقيمة أو أهمية ما يقوم به من أعمال إبداعية وابتكاريه.

وعلى ضوء ذلك يرى الباحث أن الحوافز المعنوية يكون لها أحيانا تأثيرا اقوي لدى بعض الأفراد من الحوافز المادية وهي في ذات الوقت مكملة للحوافز المادية والعكس صحيح وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالا آو أساليب معتمدة منها تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح شهادات الشكر والتقدير، ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز لو في المشاركة بالأفكار الإبداعية والإبتكارية، أو منح الأوسمة ...الخ.

ثامنا_التدريب:

يعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي خصوصا وان المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات خبراء الغدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماما عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة،

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص95.

وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مدارة بواسطة فرق ومجموعات العمل[1].

وقد حدثت تطورات هامة في مجال المعلومات والاتصالات خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة مما احدث تغيرات كبيرة على البنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، بل أيضا على أنظمة وبرامج التعليم العام، والترتيب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل مما يترتب على ذلك أن تغير العلاقة بين العلوم والمعرفة، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل آو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله آو أن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي، فعليه عند ذلك أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة.

ومن هذا المنطق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية، والى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والأخذ في الحسبان التوقعات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها من حيث جوانبها الاقتصادية والسكانية والاجتماعية السياسية والتقنوية وحتى يتم ضمان تكامل وظيفة التدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلابد من تحديد أربعة عناصر وهي: تحديد احتياجات المنظمة، وتحديد احتياجات الجماعة، وتحديد احتياجات الموظف، وتحديد احتياجات الوظيفة، وعلى ضوء الاحتياجات يتم وضع وتصميم برامج التدريب.

وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآتية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية والابتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة التي سيتم إدخالها وغير ذلك من التصورات التي لها تأثير على أهداف المنظمة وأساليب العمل فيها.

ويرى "الهيجان" أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تعيشها المنظمات يستدعي بالضرورة التطوير والتجديد حتى تستطيع إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، وهذا المطلب لا يتحقق غلا من خلال وجود أفكار إبداعية يمكن استثمارها من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد على التفكير والأداء الإبداعي، ويضيف أيضا أن المنظمات التي تتصف بالاستمرارية والنمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب لإبداع من خلال تسهيل عملية الاتصال، والتعاون بين الأفراد، والحد من البيروقراطية، وان تدرك المنظمات أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين، إذا لابد من تشجيعهم وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء خارج المنظمة أو داخلها، وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص ص 98-99.

يستهدف تعزيز الإبداع الإداري بالاستطاعة المنظمة أن توفرها للعاملين والأفراد بها لتنمية التفكير الإبداعي الإبتكاري وهذه الأساليب هي[1]:

1. إثارة الأفكار (العصف الذهني)؛

2. أسلوب المشاهدة الشخصية؛

3. الأسلوب المحفز لطرح الأفكار (أسلوب سكامير)؛

4. مما سبق يمكن القول بان التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق ابتكاريه إبداعية لذلك فهو أمر مرغوب فيه وبشكل مستمر.

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مرجع سابق، ص100.

الخلاصة:

رأينا في هذا الفصل أن أداء العاملين يدل على ما يتمتع بها العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير والطرق وخطوات محددة، مع ضرورة إشراك جميع الأطراف في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفعالية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

كما تتضح المكانة الهامة التي يحتله الأداء الوظيفي في المنظمات، حيث يعتبر تحسين وتطوير أداء أفرادها الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، باعتباره محورا مركزيا لتقييم نجاح أو فشل المنظمة في قراراتها، لأنه هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد والمسيرة من قبل المنظمة وتعود كفاءة وفعالية الأداء إلى الفكر الإداري الخاص بالمنظمة والطرق المستعملة والمستخدمة لتفعيل الأداء الوظيفي لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للقيام بمعالجتها بالاستخدام شتى الأساليب ومنها الأساليب التحفيزية منها المادية والمعنوية لتأثير في العامل للوصول بأدائه ليكون ركيزة أساسية لمساهمة في تحقيق المنظمة.

كما تعرفنا على فعالية الأداء في ظل الاعتماد بالإبداع من خلال قياس الأداء بمختلف وسائله وأهدافه، ومقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء.

الفصل الثالث:دراسة ميدانية لدور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي-دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعيةوالإنسانية يحي فارس بالمدية -

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع وتسليط الضوء على أهم الجوانب الخاصة بالموضوع من خلال الأدبيات الخاصة بالإبداع، والتعرف عليه بنوع من الدقة وكذلك التطرق بنوع من التفصيل للمتغير الثاني والذي يمثل الأداء الوظيفي، لذلك قمنا هنا بالدراسة التطبيقية قصد دعم الدراسة النظرية بشواهد واقعية من البيئة التي نطمح من خلالها إلى الاستفادة منها والإفادة بها، للوصول إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين قمنا بإسقاط الدراسة التطبيقية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة المدية.

- **المبحث الأول:تقديم كلية العلوم الاجتماعية.**
- **المبحث الثاني:منهجية الدراسة.**
- **المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية.

على حسب ما تم ذكره في موقع الجامعي فإن التعليم العالي في ولاية المدية يعود لسنوات الثمانيات حيث كانت أول انطلاقاته من خلال تحويل المعهد التكنلوجي للتربية (الفرابي) إلى منظمة للتعليم العالي، ومنه سنتطرق إلى لمحة حول جامعة المدية وأهم تخصصاتها وسنعرف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي في مدينة المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 بموجب المرسوم التنفيذي 48-49 المؤرخ في 4 نوفمبر 1989 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفرابي وكان بهدف توفير التعليم عالي في التخصصات التالية[1]:

1. جذع مشترك تكنلوجيا،

2. تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

في شهر جويلية في عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ25 جويلية 2000.

وشمل المركز 4 معاهد هي:

3. معهد العلوم والتكنولوجيا.

4. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلون التسيير.

5. معهد العلوم القانونية والإدارية.

6. معهد الآداب واللغات.

7. كلية العلوم.

وتم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل 4 جانفي 2009.

فيما حددت كلية الآداب واللغات حسب نفس المرسوم كما يأتي:

1. كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

2. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التكنولوجية وعلوم التسيير. كلية الحقوق.

3. كلية العلوم التكنولوجيا.

[1] معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12

المطلب الثاني: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أولا_نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بتاريخ الفاتح من ديسمبر عام 2013 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بمقتضى المرسوم التنفيذي المعدل والمتمم رقم 403.13 الموافق ل 01/12/2013، متفرعا عن كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية (سابقا)، والمنشأة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11.09 الموافق ل 04/01/2009 الذي يتضمن استحداث جامعة المدية والكليات التابعة لها.

وتعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واحدة من ست كليات تابعة لجامعة المدية، إذتضم طاقما أداريا وبيداغوجيا متكاملا يكفل تكوينا عالي المستوى في إطار الثلاث: ليسانس، ماستر، دكتوراه، لضمان تخرج الدفعات المتتالية في أحسن الظروف.

ثانيا_أقسام الكلية ومخطط التنظيمي الإداري للكلية:

سنقدم أقسام كلية العلوم الإنسانية ومخطط التنظيمي الإداري للكلية وأقسامها.

1. أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باكورة عمل متواصل جاد بذله طاقم إداري وبيداغوجي جمع كفاءات من تخصصات عدة تحولت إلى تسميات لأقسام ثلاث تضمنها كليتنا وهي[1]:

أ. قسم العلوم الإنسانية؛

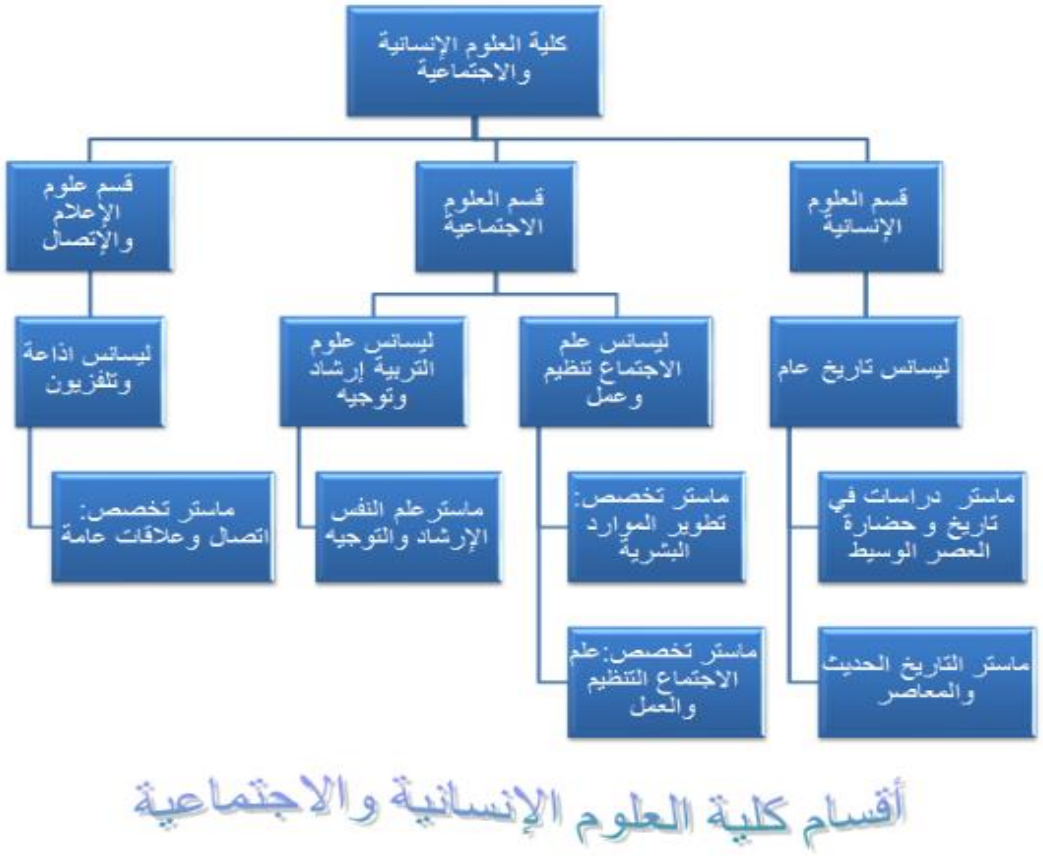
ب. قسم العلوم الاجتماعية؛

ت. قسم علوم الإعلام والاتصال.

تتمثل أقسام كلية العلوم الإنسانية والاقتصادية في الشكل التالي:

[1] معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12

الشكل رقم(3–1): أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



المصدر: معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12

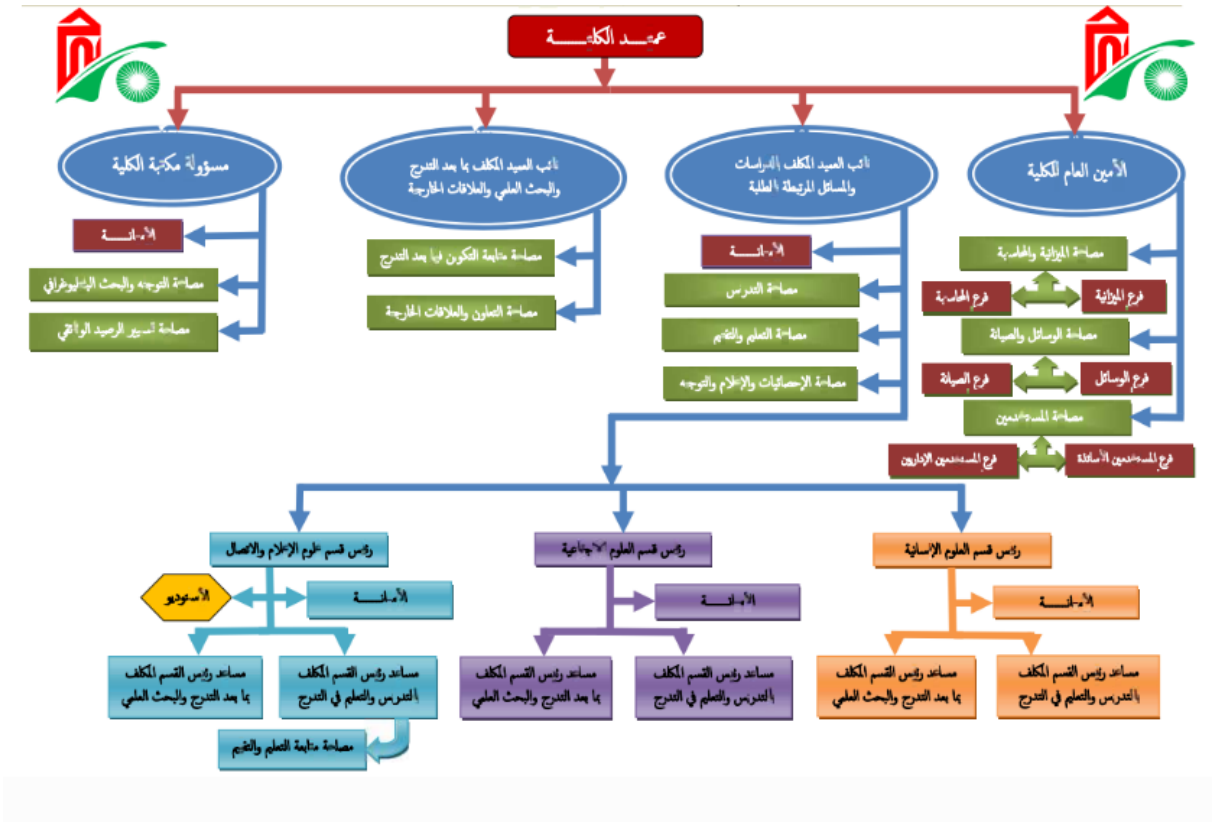
المطلب الثالث: مخطط التنظيمي الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وإحصائياتها.

سنقدم مخطط التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واحصائياتها.

أولا_مخطط التنظيمي الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

يتمثل مخطط التنظيمي للكلية في الشكل التالي:

الشكل رقم(3–2): مخطط التنظيمي الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



المصدر:معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12.**ثانيا_إحصائيات الكلية**

الجدول رقم (3–1): تعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب الأطوار السنة الجامعية **2022/2021**.

الطور	العدد	المجموع
الدكتوراه	126	4620
ماستر	1700	
ليسانس	2794	

المصدر: معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12.

الجدول رقم(3–2):تعداد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب السنوات والتخصصات السنة الدراسية 2022/2021.

عدد الطلبة المسجلين	التخصص/السنة	ذكور	إناث
551	سنة أولي جذع مشترك علوم إنسانية	196	355
150	سنة ثالثة تاريخ	34	116
141	سنة ثالثة تاريخ عام	27	114
63	سنة أولى ماستر تخصص تاريخ الدولة العثمانية 1924-1453	11	52
78	سنة ثانية ماستر تخصص تاريخ الدولة العثمانية 1924-1453	12	66
60	سنة أولى ماستر تاريخ العرب الإسلامي العصر الوسيط	24	36
65	سنة ثانية تاريخ العرب الإسلامي العصر الوسيط	20	45
90	سنة أولى ماستر تاريخ المقاومة الحركة الوطنية الجزائرية	19	71
82	سنة ثانية تاريخ المقاومة الحركة الوطنية الجزائرية	12	70
1280	**المجموع**	**355**	**925**
243	سنة ثانية علوم الإعلام والاتصال	79	925
182	سنة ثالثة إعلام	73	109
104	سنة أولى ماستر اتصال وعلاقات عامة	52	52
115	سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة	50	65
63	سنة أولى ماستر سمعي بصري	33	30
55	سنة ثانية ماستر سمعي بصري	24	31
762	**المجموع**	**311**	**451**
620	سنة أولى جذع كشترك علوم اجتماعية	163	457
115	سنة ثانية علوم التربية	16	99
143	سنة الثالثة ارشاد وتوجيه	20	123
149	سنة ثانية علم النفس	17	132

125	42	سنة الثالثة علم النفس العيادي	167
42	2	سنة ثانية أرطوفونيا	44
40	5	سنة الثالثة أرطوفونيا	45
74	44	سنة ثانية علم الاجتماع	118
57	69	سنة الثالثة علم الاجتماع	126
144	33	سنة اولى ماستر علوم التربية الإرشاد والتوجيه	177
139	16	سنة الثانية ماستر علوم التربية الإرشاد والتوجيه	155
137	35	سنة أولى ماستر علم النفس العيادي	172
102	30	سنة ثانية ماستر علم النفس العيادي	132
29	44	سنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل	73
16	17	سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل	33
30	24	سنة أولى ماستر علم الاجتماع الجريمة والانحراف	54
21	14	سنة ثانية ماستر علم الاجتماع الجريمة والانحراف	35
37	5	سنة أولى ماستر أمراض اللغة والتواصل	42
51	1	سنة ثانية ماستر أمراض اللغة والتواصل	52
597	**128**	**المجموع**	2452
1973	794	إجمالي عدد الطلبة المسجلين في الطور الليسانس والماستر	4494

المصدر:معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12.

الجدول رقم(3–3):إحصائيات الأساتذة.

الأقسام	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر		أساتذة مساعد		المجموع	
		أ	ب	أ	ب		
قسم العلوم الإنسانية	6	12	9	8	3	38	**132**
قسم العلوم الاجتماعية	8	30	18	8	2	66	
قسم علوم الإعلام و الاتصال	5	16	4	4	1	28	
المجموع	19	58	31	20	6	132	

المصدر:معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12

الجدول رقم(3–4): إعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب السنوات والتخصصات للسنة الجامعية 2022/2021 .

إحصائيات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للسنة الجامعية 2022/2021		
– إعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حسب السنوات والتخصصات للسنة الجامعية 2022/2021		
قسم علوم إنسانية	سنة أولى جذع مشترك علوم إنسانية	551
	سنة ثانية تاريخ	150
	سنة ثالثة تاريخ عام	141
	سنة أولى ماستر تاريخ الدولة العثمانية 1453-1924	63
	سنة ثانية ماستر تاريخ الدولة العثمانية 1453-1924	78
	سنة أولى ماستر تاريخ الغرب الإسلامي العصر الوسيط	60
	سنة ثانية تاريخ الغرب الإسلامي العصر الوسيط	65
	سنة أولى ماستر تاريخ المقاومة الحركة الوطنية الجزائرية	90
	سنة ثانية تاريخ المقاومة الحركة الوطنية الجزائرية	82
	1280	
	سنة ثانية علوم الإعلام والاتصال	243

قسم علوم الإعلام والاتصال	سنة ثالثة إعلام	182
	سنة أولى ماستر اتصال وعلاقات عامة	104
	سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة	115
	سنة أولى ماستر سمعي بصري	63
	سنة ثانية ماستر سمعي بصري	55
	762	
قسم علوم اجتماعية	سنة أولى جذع كشترك علوم اجتماعية	620
	سنة ثانية علوم التربية	115
	سنة الثالثة إرشاد وتوجيه	143
	سنة ثانية علم النفس	149
	سنة الثالثة علم النفس العيادي	167
	سنة ثانية أرطوفونيا	44
	سنة الثالثة أرطوفونيا	45
	سنة ثانية علم الاجتماع	118
	سنة الثالثة علم الاجتماع	126
	سنة اولى ماستر علوم التربية الإرشاد والتوجيه	177
	سنة الثانية ماستر علوم التربية الإرشاد والتوجيه	155
	سنة أولى ماستر علم النفس العيادي	172
	سنة ثانية ماستر علم النفس العيادي	132
	سنة اولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل	73
	سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل	33
	سنة اولى ماستر علم الاجتماع جريمة وانحراف	54
	سنة ثانية ماستر علم الاجتماع جريمة وانحراف	35
	سنة اولى ماستر أمراض اللغة والتواصل	42
	سنة ثانية ماستر أمراض اللغة والتواصل	52
	2452	
إجمالي عدد الطلبة المسجلين في الطور الليسانس والماستر 4494		

تعداد الطلبة المسجلين في طور الدكتوراه لسنة الجامعية 2022/2021		
العدد	التخصص/السنة	**القسم**
3	سنة اولى تاريخ الدولة العثمانية	قسم علوم إنسانية
3	سنة اولى تاريخ االغرب الحديث و المعاصر	
3	سنة اولى تاريخ وحضارة المشرق الإسلامي	
3	سنة ثانية تاريخ الدولة العثمانية	
3	سنة ثانية تاريخ المغرب العربي الحديث	
3	سنة ثانية تاريخ وحضارة الغرب الإسلامي في العصر الوسيط	
3	سنة ثالثة تاريخ الدولة العثمانية	
3	سنة ثالثة المغرب العربي الحديث	
3	سنة ثالثة تاريخ الغرب الإسلامي في العصر الوسيط	
3	سنة الرابعة تاريخ المغرب العربي الحديث	
3	سنة الرابعة الدولة العثمانية	
7	السنة السادسة الدراسات التاريخية المتوسطة في العصور الوسطى و الحديثة	
1	السنة السابعة الدراسات المتوسطة في العصور الوسطى والحديثة	
3	السنة السادسة الدراسات التاريخية المتوسطة في العصور الوسطى و الحديثة	
3	سنة أولى علم الاجتماع التربية	قسم علوم اجتماعية
3	سنة أولى علم النفس المدرسي	
3	سنة أولى علم النفس الاجتماعي	
3	سنة ثانية علم النفس الاجتماعي	
3	سنة ثانية علم النفس العيادي	
3	سنة الثانية علم الاجتماع- التنظيم والانحراف	
3	سنة ثانية علم الاجتماعي الثقافي	
3	سنة ثانية علم الاجتماع –الجريمة والانحراف	
3	سنة الثالثة التربية الخاصة والتعليم المكيف	
3	سنة الثالثة التربية والتعليم	
3	سنة الثالثة علم التربية	

2	سنة الرابعة الارشاد والتوجيه	
3	سنة الرابعة علوم التربية– التربية والتعليم	
3	سنة الرابعة علوم التربية– التربية الخاصة	
4	سنة الرابعة علوم التربية– علوم التربية	
3	سنة الرابعة علم الاجتماع– التنظيم والعمل	
3	سنة الرابعة علم الاجتماع– علم الاجتماع الثقافي	
3	سنة الرابعة علم الاجتماع– الجريمة والانحراف	
9	سنة السادسة الارشاد والتوجيه	
2	سنة اولى اتصال وعلاقات عامة	قسم علوم الإعلام والاتصال
1	سنة اولى سمعي بصري	
2	سنة أولى اتصال في التنظيمات	
3	سنة الثانية الاتصال تنظيمي	
3	سنة ثالثة سمعي بصري	
3	سنة ثالثة اتصال وعلاقات عامة	
3	سنة ثالثة الاتصال التنظيمي	
3	سنة ثالثة سمعي بصري	
126	**المجموع الكلي لطلبة الدكتوراه**	**الأطوار**

المصدر:معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12.

الجدول رقم(3–5):تعداد طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مبينة حسب الأطوار للسنة الجامعية 2022/2021.

الاطوار	العدد	المجموع
الليسانس	2794	**4620**
الماستر	1700	
دكتوراه	126	

المصدر:معلومات متحصل عليها من موقع الجامعة www.univ-medea.dz:، تاريخ الاطلاع: 2022/05/25، الساعة: 10:12.

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1988/1989 بموجب المرسوم رقم 89/48 المؤرخ في 1989/11/14 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنلوجيا

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

تهدفهذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حولدور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين: دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهجالمعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا_ منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين: دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية.

ثانيا_مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية، والبالغ عددهم 132 أستاذ.

ثالثا_ عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية، والبالغ عددهم 35 أستاذ، قد يكون عدد الأفراد المكون لعينة الأساتذة صغيرا نوعا ما وذلك لكبر حجمه وصعوبة دراسته،حيث تم اختيار العينة الميسرة، وقد تم توزيع 35 استبانة وتم استرجاع 33 منها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه على ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة (الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في الدراسة (**انظر الملحق رقم 01**)، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كالأتي:

الجزء الأول:يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (فئة الأساتذة)، تضمن معلومات عامة حول الأساتذة المستجوبين والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية،الخبرة المهنية.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

1. المحور الأول: متعلق بالإبداعالإداري (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (12) عبارة.

2. المحور الثاني: متعلق بالأداء الوظيفي(المتغير التابع)، حيث اشتمل (10) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (**22**) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا_المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–6): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ثم حساب طول المدى (5-1=4) ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك تم اضافة العدد 0.8 ابتداء من الفئة الاولى وتحصلنا على النتائج في الجدول رقم (3-2).

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، بحيث أعطيت الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة والدرجة (4)للاستجابة موافق والدرجة (3) للاستجابة موافق بدرجة متوسطة والدرجة (2) للاستجابة غير موافق والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3–7):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

المجال	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
المجال الأول	1 – 1.79	غير موافق بشدة
المجال الثاني	1.8 – 2.59	غير موافق
المجال الثالث	2.6 – 3.39	موافق بدرجة متوسطة
المجال الرابع	3.4 – 4.19	موافق
المجال الخامس	4.2 – 5	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبتين.

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (**3–7**) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1– 1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمديةغير موافقة بشدة على ماجاء فيالعبارة.

2. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8– 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية غير موافقة على ما جاء فيالعبارة.

3. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6– 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية موافقة بدرجة متوسطة على ما جاء فيالعبارة.

4. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4– 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية موافقة على ما جاء فيالعبارة.

5. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2– 05) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة المكونة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية موافقة بشدة على ما جاء فيالعبارة.

ثالثا_الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةS.P.S.S(الإصدار 25) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (**0.05**) الذي يقابله مستوى ثقة (**0.95**) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي.

2. قياس معامل الثبات.

3. قياس الاتساق الداخلي.

4. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعنا لصدق أداة الاستبيان، باختبار التوزيع الطبيعي وقياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 33 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا_اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3–8):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختباركولموقروف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيمة الاحتمالية Sig.	**قيمة الاختيارية**
0.276	**0.995**

المصدر: من إعداد الطالبتينبناء على نتائج برنامج (SPSS25).

يتضح من الجدول رقم (**3-8**) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف– سميرنوف(**S-K**)جاءا باحتمالية معنوية**0.276**وهي اكبر من **0.05**، وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات المعنوية (**انظر الملحق رقم 03**).

ثانيا_ الصدق الظاهري

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية (انظر الملحق رقم 02) بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ثالثا_ثبات أداة الاستبيان.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–9): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الإبداعالإداري	12	0.794
2	محور الأداء الوظيفي	10	0.858
	الثبات العام للاستبيان	22	0.891

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(Spss25).

يتضح من الجدول رقم(**3–9**)أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل**0.891**، وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار (**انظر الملحق 04**).

ثالثا_الاتساق الداخلي لمحورالإبداعالإداري.

استعملنا معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور **الإبداعالإداري** والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الإبداعالإداريبالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداعالإداري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	لدي الشعور التام بأنني أتمتع بشخصية الأستاذ المبدع.	0.215**	0.000
02	أحرص على إنجاز العمل وتقديم الأفكار بطرق حديثة ومبتكرة للطلبة.	0.595**	0.000
03	أتمتع بالمهارات في النقاش والحوار.	0.619**	0.000
04	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0.656**	0.000
05	يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد التدريس والبحث العلمي في فترة وجيزة.	0.597**	0.000
06	أحرص على أن أكون مبدعا في مجال تقديم الدروس عن بعد للطلبة، باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.	0.588**	0.000
07	أحرص على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل.	0.527**	0.000
08	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة معينة.	0.651**	0.000
09	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.601**	0.000
10	لدي القدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة والتكيف مع مختلف ظروف البيئة التعلمية.	0.529**	0.000
11	يتجاوب مختلف الطلبة مع الطرق الإبداعية التي استخدمها في التدريس.	0.625**	0.000
12	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى.	0.234**	0.000

(**) إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*)إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS25).

يتضح من خلال الجدول رقم(**3–10**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(**0.215**) (**0.656**) عند مستوى معنوية **0,000** وهيأقل من **0.01** الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الإبداعالإداري(**انظر الملحق رقم 04**).

رابعا_الاتساق الداخلي لمحورالأداء الوظيفي

استعملنا معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور **الأداء الوظيفي** والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور الأداء الوظيفيبالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–11):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	أتمتع بالمهارة في كيفية إيصال الأفكار والمعلومات للطلبة بشكل واضح.	0.180**	0.000
14	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد، عن طريق بذل المجهود الكافي لذلك.	0.555**	0.000
15	أتمتع بالمهارات المهنية والمعرفة العلمية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	0.561**	0.000
16	أحرص على إنجاز العمل بتفان وجدية.	0.633**	0.000
17	أحرص على القدرة على تحمل المسؤولية.	0.349**	0.000
18	أتمتع بحسن التصرف والرؤية الشاملة التي تساعدني على مواجهة مشاكل العمل اليومية.	0.509**	0.000
19	أحرص على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.	0.754**	0.000
20	تقدم لك الكلية مختلف الحوافز المادية والمعنوية لدعمك وتشجيعك بهدف تطوير مهاراتك وقدراتك.	0.690**	0.000
21	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للمهام التي أقوم بها على مستوى الكلية.	0.618**	0.000
22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع حجم المهام والأعمال التي أقوم بإنجازها على مستوى الكلية.	0.598**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS25).

يتضح من خلال الجدول رقم(**3–11**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(**0.180**) (**0.754**) عند مستوى معنوية **0,000**وهي أقل من **0.01**الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الأداء الوظيفي (**انظر الملحق رقم 05**).

خامسا_اتساق العبارات مع الدرجة الكلية للاستبيان

1. محور الإبداع الإداري:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات محور الإبداع الإداري والاستبيان ككل بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–12): معاملات الارتباط بين عبارات محور الإبداع الإداري مع الدارجة الكلية للاستبيان ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	لدي الشعور التام بأنني أتمتع بشخصية الأستاذ المبدع.	0.143**	0.000
02	أحرص على إنجاز العمل وتقديم الأفكار بطرق حديثة ومبتكرة للطلبة.	0.545**	0.000
03	أتمتع بالمهارات في النقاش والحوار.	0.620**	0.000
04	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0.663**	0.000
05	يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد التدريس والبحث العلمي في فترة وجيزة.	0.532**	0.000
06	أحرص على أن أكون مبدعا في مجال تقديم الدروس عن بعد للطلبة، باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.	0.579**	0.000
07	أحرص على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل.	0.558**	0.000
08	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة معينة.	0.636**	0.000
09	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.476**	0.000
10	لدي القدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة والتكيف مع مختلف ظروف البيئة التعلمية.	0.414**	0.000
11	يتجاوب مختلف الطلبة مع الطرق الإبداعية التي استخدمها في التدريس.	0.576**	0.000
12	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى.	0.283**	0.000

(**)إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*)إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS25).

يتضح من خلال الجدول رقم(**3–12**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (**0.143**) (**0.663**) عند مستوى معنوية **0,000** وهيأقل من **0.01** الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (**انظر الملحق رقم 07**).

2. محور الأداء الوظيفي:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات محور الأداء الوظيفي والاستبيان ككل بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–13):معاملات الارتباط بين عبارات محور الأداء الوظيفي مع الدارجة الكلية للاستبيان ككل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	أتمتع بالمهارة في كيفية إيصال الأفكار والمعلومات للطلبة بشكل واضح.	**0.203****	**0.000**
14	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد، عن طريق بذل المجهود الكافي لذلك.	**0.337****	**0.000**
15	أتمتع بالمهارات المهنية والمعرفة العلمية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	**0.653****	**0.000**
16	أحرص على إنجاز العمل بتفان وجدية.	**0.434****	**0.000**
17	أحرص على القدرة على تحمل المسؤولية.	**0.444****	**0.000**
18	أتمتع بحسن التصرف والرؤية الشاملة التي تساعدني على مواجهة مشاكل العمل اليومية.	**0.414****	**0.000**
19	أحرص على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.	**0.602****	**0.000**
20	تقدم لك الكلية مختلف الحوافز المادية والمعنوية لدعمك وتشجيعك بهدف تطوير مهاراتك وقدراتك.	**0.724****	**0.000**
21	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للمهام التي أقوم بها على مستوى الكلية.	**0.624****	**0.000**
22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع حجم المهام والأعمال التي أقوم بإنجازها على مستوى الكلية.	**0.337****	**0.000**

(**)إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*)إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS25).

يتضح من خلال الجدول رقم(**3–13**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(**0.203**) (**0.724**) عند مستوى معنوية **0,000**وهي أقل من **0.01** الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (**انظر الملحق رقم 08**).

سادسا_الصدق البنائي

الجدول رقم (3–14):معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة.

		الإبداع الإداري	تحسين الأداء الوظيفي	الاستبيان ككل
الإبداع الإداري	ارتباط بيرسون	1	0.658**	0.889**
	مستوى المعنوية		0.000	0.000
	حجم العينة		33	33
تحسين الأداء الوظيفي	ارتباط بيرسون		1	0.930
	مستوى المعنوية			0.000
	حجم العينة			33
الاستبيان ككل	ارتباط بيرسون			1
	مستوى المعنوية			0.000
	حجم العينة			33

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS25).

نلاحظ من الجدول رقم (3–14) إن معاملات الارتباط المتحصل عليها محصورة بين (0.658–0.930)، وهذا مايعكس العلاقة القوية مابين المحاور ودرجة ارتباطها مع بعضها البعض، كما أنها دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان.(**انظر الملحق 09**)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي لمحور البيانات الشخصية، وتحليل عبارات محورالإبداعالإداري (المتغير المستقل) ومحور الأداء الوظيفي(المتغير التابع)، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيانوالمتضمن الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية والخبرة المهنية.

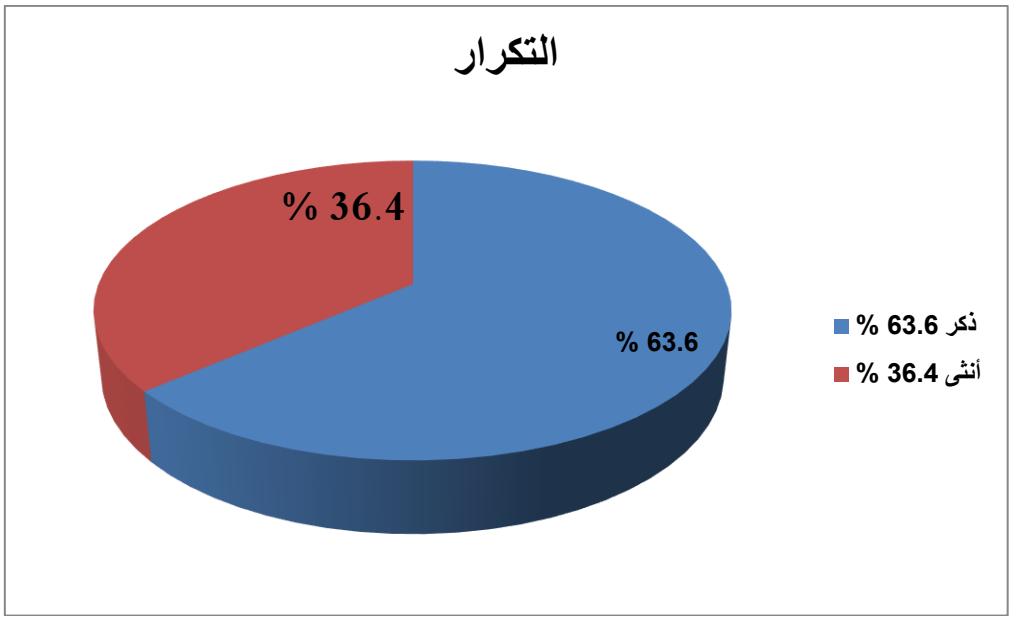
أولا_ متغير الجنس.

الجدول رقم(3–15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	
ذكر	21	% 63.6
أنثى	12	% 36.4
المجموع	**33**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (Spss25).

الشكل رقم (3–3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

من خلال الجدول رقم (3–15) والشكل رقم (3–3) نلاحظ أن معظم أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 21 فرد من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسةأي بنسبة (63.6%) وهي الفئة الأكبر، في حين

نجد أن**12** فردا منهم إناث بنسبة (**36.4%**) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن فئة الذكور هي الغالبة وذلك راجع لعدم وجود دوام رسمي لأغلبالأستاذات في الأيام الذي تم فيها توزيع الاستبيانات.

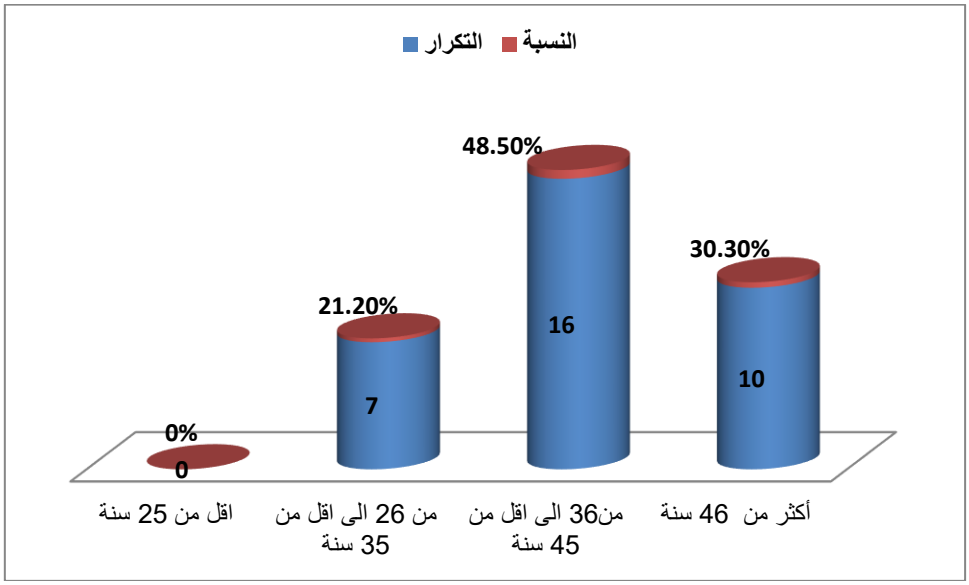
ثانيا_متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (3–16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقلمن25سنة	**0**	**% 00**
من26إلىاقلمن35سنة	**07**	**% 21.2**
من36إلىاقلمن45سنة	**16**	**% 48.5**
أكثرمن46سنة	**10**	**%30.3**
المجموع	**33**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم (3–4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

نلاحظمن خلال الجدول رقم (**3–16**) والشكل رقم (**3–4**) اختلاف الشرائح العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث تتراوح الفئة التي تتراوح أعمارهم من (36–45) سنة في المرتبة الأولى أي يمثل نسبة (**48.5%**)، لتليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 سنة فما فوق أي مايمثل نسبة (**30.30%**)، حيث تمثلان الفئتان الغالبتان، لتليها مباشرة في الأخير الفئة التي تتراوح سنها من (26–35) سنة أي مايمثل نسبة (**21.2%**)، الأمر الذي يمكن ويساعد على الاستفادة من هذه الاختلافات عن طريق التنوع والتباين فيالمعارف، القدرات، المستويات الوظيفية والخبرات، مما ينعكس على طبيعة نشاطهم واليات ممارسة عملهم.

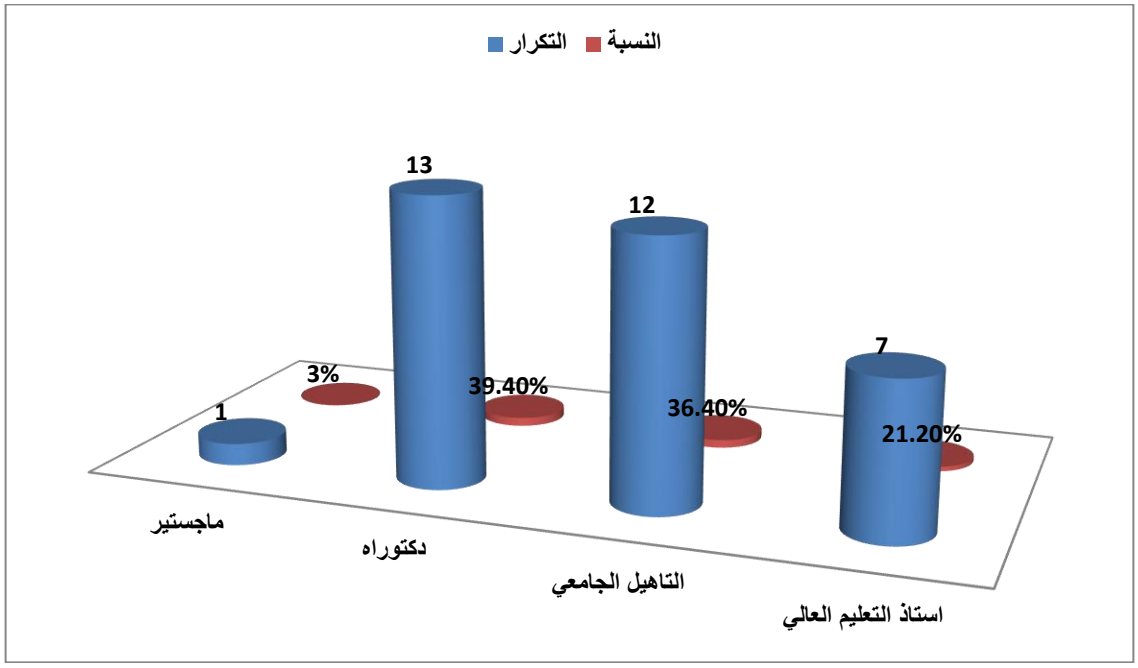
ثالثا_متغير المؤهل التعليمي.

الجدول رقم(3–17):توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ماجستير	**01**	**% 03**
دكتوراه	**13**	**%39.4**
التأهيل الجامعي	**12**	**%36.4**
أستاذ التعليم العالي	**07**	**%21.2**
المجموع	**33**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3–5):تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25).

نلاحظ من خلالالجدول رقم (**3–17**) والشكل رقم(**3–5**) اختلاف المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أستاذ واحد فقط لديه مستوى جامعي (ماجستير)، أي مايمثل نسبة (**03%**)، وكذلك 13أستاذ لديه مستوى جامعي (دكتوراه) أي مايمثل نسبة (**39.4%**)لنجد فيما بعد 12 أستاذ لديه مستوى تأهيل جامعي أي مايمثل نسبة (**36.4%**)، لنجد أخيرا 07 أساتذة تعليم عالي أي مانسبته(**21.2 %**).

وعلى ضوء هذه النتيجة يتضح المستويات الدراسية المختلفة لأفراد عينة الدراسة وإن كانت الغالبية دكتوراه فما فوق، وهو المستوى المطلوب الذي يمكن الأستاذ من الإلمام بمختلف المعارف والقدرات التي تنعكس على مستواه المهني.

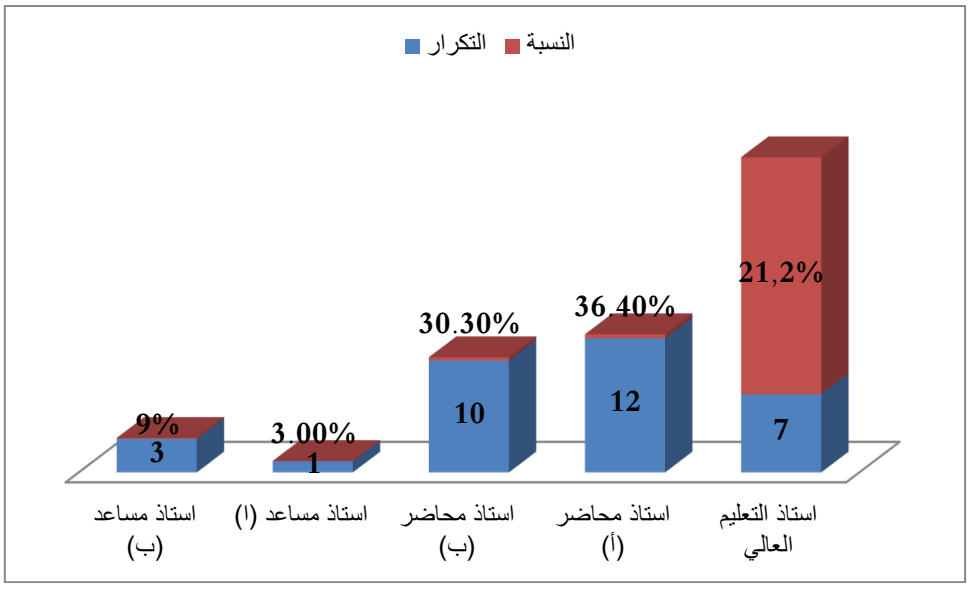
رابعا_متغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم(3–18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الوظيفة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد (ب)	03	% 9.1
أستاذ مساعد (أ)	01	% 03
أستاذ محاضر (ب)	10	% 30.3
أستاذ محاضر (أ)	12	% 36.4
أستاذ التعليم العالي	07	% 21.2
المجموع	**33**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3–6): تمثيل أفراد العينة حسب متغيرالرتبة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (**3–18**) والشكل رقم(**3–6**)نلاحظ أنه يوجد**03** أساتذة مساعدين قسم (ب) أي مايمثل نسبة (**9.1%**)، أستاذ واحد مساعد قسم (أ) أي مايمثل نسبة (**03%**)، في حين نجد 10 أساتذة محاضرين (ب) أي مايمثل نسبة (**30.3%**)، بينما نجد 12أستاذ محاضر (أ) أي مايمثل نسبة (**36.4%**)، لنجد في الأخير **07** أساتذة تعليم عالي أي مايمثل نسبة (**21.2%**) .

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح التباين في الرتب الوظيفية لمختلف أفراد عينة الدراسة وإن كانت الغالبية تتمثل في فئة الأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي، وهذا ما يعني أن اغلب أفراد العينة المدروسة يتمتعون برتب وظيفية جيدة الأمر الذي ينعكس على مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي على أدائهم في التدريس.

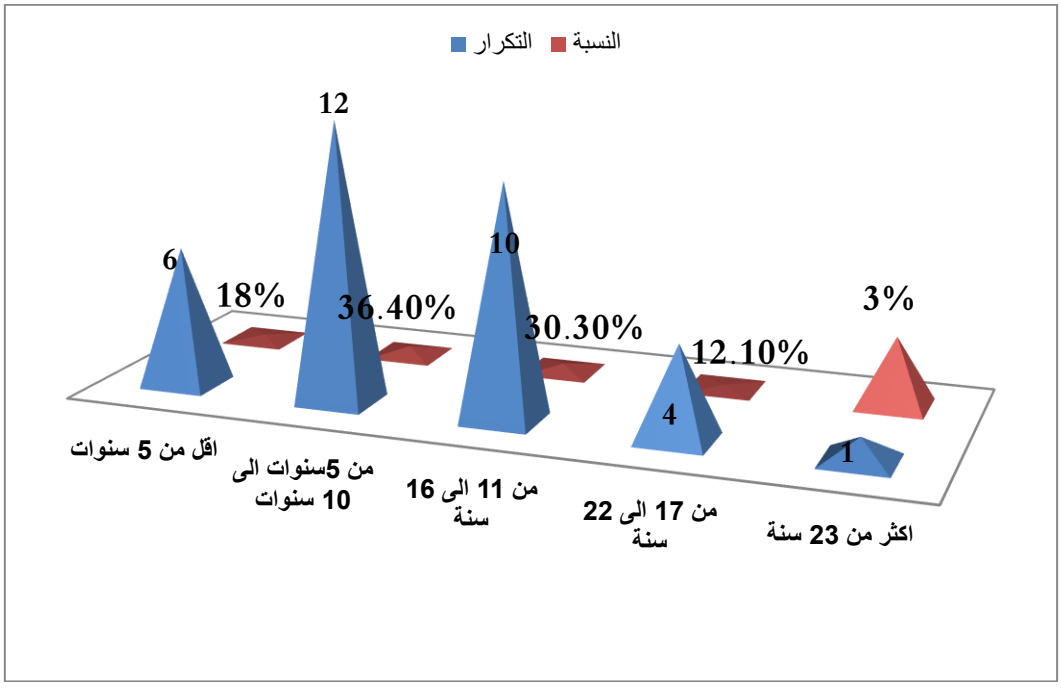
خامسا_متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (3–19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الوظيفة	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	06	% 18.2
من 05 إلى 10 سنوات	12	% 36.4
من 11 إلى 16 سنة	10	% 30.3
من 17 إلى 22 سنة	04	% 12.1
أكثر من 23 سنة	01	% 03
المجموع	**33**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

الشكل رقم(3–7): تمثيل أفراد العينة حسب متغيرالخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يتضح من الجدول رقم (**3–19**) والشكل رقم (**3–7**) نلاحظ أنه يوجد 01 أستاذ واحد فقط مدة خبرته أكثر من 23 سنة بالمؤسسة أي ما يمثل نسبة (**10%**)، في حين نجد 04 أساتذة تتراوح مدة خبرتهم مابين (17–22) سنة أي مايمثل نسبة (**12.1%**)، ونجد 05 أساتذة تتراوح مدة خبرتهم مابين (05–10) سنة أي مايمثل نسبة (**36.4%**)، وفي الأخير نجد 10 أساتذة مدة خبرتهم من (11–16) سنة أي مايمثل نسبة (**30.3 %**)،وتمثل الفئتان الأخيرتان الفئتان الغالبتان في عينة الدراسة والتي تكون لديها لها الخبرة والمهارة الكافيتين، إضافةإلى القدرة على العطاء والتدريس بشكل فعال.

المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإبداع الإداري (المتغير المستقل) ومحور الأداءالوظيفي(المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا_التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات محور الإبداع الإداري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الإبداعا لإداري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	لدي الشعور التام بأنني أتمتع بشخصية الأستاذ المبدع.	4.03	0.918	06	موافق
02	أحرص على إنجاز العمل وتقديم الأفكار بطرق حديثة ومبتكرة للطلبة.	4.09	0.914	04	موافق
03	أتمتع بالمهارات في النقاش والحوار.	4.27	0.839	01	موافق بشدة
04	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.06	0.788	05	موافق
05	يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد التدريس والبحث العلمي في فترة وجيزة.	3.73	0.876	09	موافق
06	أحرص على أن أكون مبدعا في مجال تقديم الدروس عن بعد للطلبة، باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.	3.58	0.969	11	موافق
07	أحرص على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل.	4.09	0.678	02	موافق
08	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة معينة.	4.09	0.765	03	موافق
09	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.00	0.750	07	موافق
10	لدي القدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة والتكيف مع مختلف ظروف البيئة التعلمية.	3.70	0.684	10	موافق
11	يتجاوب مختلف الطلبة مع الطرق الإبداعية التي استخدمها في التدريس.	3.09	0.805	12	موافق بدرجة متوسطة
12	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى.	3.82	0.808	08	موافق
محور الإبداعالإداري		3.87	0.454	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يشير الجدول رقم (**3–20**)لتقديرات الأساتذة حول عبارات محور الإبداع الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية بدرجات مختلفة من حيث الموافقة أو عدم الموافقة.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري(**3.87**) بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور (**0.454**) مايشير إلى تشتت قليل وتباين ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يشير لوجود درجة عالية للإبداع الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة المدية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالإبداعالإداريين الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري كمايلي:

– **جاءت العبارة (03)** التي تضمنت "**أتمتع بالمهارات في النقاش والحوار**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.27**) بانحراف معياري قدره (**0.839**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بشدة.

– **جاءت العبارة (07)** التي تضمنت"**أحرص على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل**" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.09**) بانحراف معياري قدره (**0.6789**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (08)** التي تضمنت" **لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة معينة**" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.09**) بانحراف معياري قدره (**0.765**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (02)** التي تضمنت"**أحرص على إنجاز العمل وتقديم الأفكار بطرق حديثة ومبتكرة للطلبة**" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.09**) بانحراف معياري قدره (**0.914**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (04)** التي تضمنت"**أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع**" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.06**) بانحراف معياري قدره (**0.788**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (01)** التي تضمنت"**لدي الشعور التام بأنني أتمتع بشخصية الأستاذ المبدع**" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.03**) بانحراف معياري قدره (**0.918**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (09)** التي تضمنت"**لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة**" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.00**) بانحراف معياري قدره (**0.750**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (12)** التي تضمنت" **أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى**" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.82**) بانحراف معياري قدره (**0.808**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– جاءت العبارة (**05**) التي تضمنت"**يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد التدريس والبحث العلمي في فترة وجيزة**" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.73**) بانحراف معياري قدره (**0.876**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– جاءت العبارة (**10**) التي تضمنت"**لدي القدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة والتكيف مع مختلف ظروف البيئة التعليمية**" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.70**) بانحراف معياري قدره (**0.684**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– جاءت العبارة (**06**) التي تضمنت"**أحرص على أن أكون مبدعا في مجال تقديم الدروس عن بعد للطلبة، باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة**" في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.58**) بانحراف معياري قدره (**0.969**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– جاءت العبارة (**11**) التي تضمنت"**يتجاوب مختلف الطلبة مع الطرق الإبداعية التي استخدمها في التدريس**" في المرتبة الثاني عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.09**) بانحراف معياري قدره (**0.805**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة.

ثانيا_التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات محور الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	أتمتع بالمهارة في كيفية إيصال الأفكار والمعلومات للطلبة بشكل واضح.	**4.30**	**0.910**	**03**	**موافق بشدة**
14	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد، عن طريق بذل المجهود الكافي لذلك.	**4.06**	**0.933**	**06**	**موافق**
15	أتمتع بالمهارات المهنية والمعرفة العلمية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	**4.21**	**0.650**	**04**	**موافق بشدة**
16	أحرص على إنجاز العمل بتفان وجدية.	**4.33**	**0.854**	**02**	**موافق بشدة**
17	أحرص على القدرة على تحمل المسؤولية.	**4.45**	**0.564**	**01**	**موافق بشدة**
18	أتمتع بحسن التصرف والرؤية الشاملة التي تساعدني على مواجهة مشاكل العمل اليومية.	**4.06**	**0.788**	**05**	**موافق**
19	أحرص على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.	**4.03**	**0.847**	**07**	**موافق**
20	تقدم لك الكلية مختلف الحوافز المادية والمعنوية لدعمك وتشجيعك بهدف تطوير مهاراتك وقدراتك.	**2.73**	**0.801**	**09**	**موافق بدرجة متوسطة**
21	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للمهام التي أقوم بها على مستوى الكلية.	**3.33**	**1.137**	**08**	**موافق بدرجة متوسطة**
22	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع حجم المهام والأعمال التي أقوم بإنجازها على مستوى الكلية.	**2.61**	**1.088**	**10**	**موافق بدرجة متوسطة**
محور الأداء الوظيفي		**3.81**	**0.563**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يشير الجدول رقم (3–21) لتقديرات الأساتذة حول عبارات محور الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية بدرجات مختلفة من حيث الموافقة أو عدم الموافقة.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي(**3.81**) بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور (**0.563**) مايشير إلى تشتت قليل وتباين ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يشير لوجود درجة عالية للإبداعالإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة المدية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالأداء الوظيفيمن الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري كمايلي:

– **جاءت العبارة (17)** التي تضمنت" **أحرص على القدرة على تحمل المسؤولية**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.45**) بانحراف معياري قدره (**0.564**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بشدة.

– **جاءت العبارة (16)** التي تضمنت"**أحرص على إنجاز العمل بتفان وجدية**" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.33**) بانحراف معياري قدره (**0.854**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بشدة.

– **جاءت العبارة (13)** التي تضمنت"**أتمتع بالمهارة في كيفية إيصال الأفكار والمعلومات للطلبة بشكل واضح**" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.30**) بانحراف معياري قدره (**0.910**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بشدة.

– **جاءت العبارة (15)** التي تضمنت"**أتمتع بالمهارات المهنية والمعرفة العلمية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية**" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.21**) بانحراف معياري قدره (**0.615**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (18)** التي تضمنت"**أتمتع بحسن التصرف والرؤية الشاملة التي تساعدني على مواجهة مشاكل العمل اليومية**" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.06**) بانحراف معياري قدره (**0.788**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (14)** التي تضمنت"**أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد، عن طريق بذل المجهود الكافي لذلك**" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.06**) بانحراف معياري قدره (**0.933**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (19)** التي تضمنت"**أحرص على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور**" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.03**) بانحراف معياري قدره (**0.847**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

– **جاءت العبارة (21)** التي تضمنت"**أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للمهام التي أقوم بها على مستوى الكلية**" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث

بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.33**) بانحراف معياري قدره (**1.137**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة.

– جاءت العبارة (20) التي تضمنت"**تقدملك الكلية مختلف الحوافز المادية والمعنوية لدعمك وتشجيعك بهدف تطوير مهاراتك وقدراتك**" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**2.73**) بانحراف معياري قدره (**0.801**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة.

– جاءت العبارة (22) التي تضمنت"**يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع حجم المهام والأعمال التي أقوم بإنجازها على مستوى الكلية**" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**2.61**) بانحراف معياري قدره (**1.088**)، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا_اختبار الفرضيةالرئيسية الأولى

H_0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي(**انظر الملحق رقم 08**):

– قبول H0 إذا كانت: قيمة مستوى الدلالة **Sig** أكبر من **0.05**.

– قبول H1 إذا كانت: قيمة مستوى الدلالة **Sig** أصغر من **0.05**.

الجدول رقم(3–22):اختبار الانحدار البسيط إحصائية للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية

البيان	الإبداعالإداري				
الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية	**R** معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	**B** معامل الانحدار	**T** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
	0,658[a]	0.433	0.658	0.944	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss25)

يوضح الجدول أعلاه رقم(**3–23**) أناثرالإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية كما يلي:

قيمة معامل الارتباط **$R=0,658^a$** بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية،ومنه يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2=**0.433**أي أن ما قيمة**43.3%**من التغيرات في الأداء الوظيفي للأساتذة ناتجة عن الإبداع الإداري.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B = 0.658**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع الوظيفي يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي للأساتذة بقيمة**0.685** .

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **0.994**عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية **0.05**

ومنه معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

$$Y= 0.651+ 0.817\ X$$

حيث:

X:الإبداع الإداري لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية.

Y:الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإبداعالإداريعلىتحسين الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية عند مستوى الدلالة0,05

ثانيا_اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **α=0.05** بين متوسطات إجابات الأساتذةحولالإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المديةتعزى إلىالمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على ما سبقسنقوم بتجزئة هذا السؤال إلى 05 فرضيات فرعية من خلال ما يلي (انظرالملحق رقم 09- 13):

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة**α=0.05** بين متوسطات إجابات الأساتذةحولالإبداع الإداري والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة**α=0.05** بين متوسطات إجابات الأساتذةحولالإبداع الإداري والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

وفي هذا الصدد استخدمنا اختبار" **T لعينتين مستقلتين**"، حيث تظهر النتائج المحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–23): نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" – الجنس–.

محاور الاستبيان	المتوسطات		قيمة T	Sig
	ذكر	أنثى		
الإبداعالإداري	**3.80**	**4.00**	**1.116**	**0.013**
الأداء الوظيفي	**3.70**	**4.01**	**1.558**	**0.016**
الاستبيان ككل	**3.75**	**4.00**	**1.524**	**0.018**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" حسب متغير الجنس.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبارT لعينتين مستقلتين اقل من مستوى الدلالة **0.05** أي (**0.05>0.018**) للإبداع الإداري والأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة المدروسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس"، وبالتالي قبول البديلة الفرضية ونفي الفرضية الصفرية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي تعزى إلى متغير السن.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي تعزى إلى متغير السن.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار (**One Way Anova**)من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–24) : نتائج اختبار "التباين الأحادي" – السن–.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الإبداع الإداري	بين المجموعات	**0.143**	**2**	**0.071**	**0.332**	**0.720**
	داخل المجموعات	**6.456**	**30**	**0.215**		
	المجموع	**6.598**	**32**			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	**1.210**	**2**	**0.605**	**2.028**	**0.149**
	داخل المجموعات	**8.952**	**30**	**0.298**		
	المجموع	**10.162**	**32**			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	**1.579**	**02**	**0.526**	**1.288**	**0.291**
	داخل المجموعات	**3.628**	**30**	**0.140**		
	المجموع	**5.207**	**32**			

المصدر: من إعداد الطالتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–25) نتائج اختبار "التباين الأحادي" لعينة الدراسة حسب متغير السن من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (**0.05<0.291**)، وبذلك يمكن استنتاج أنه " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير العمر"، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.05 بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في كلية المدروسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α= 0.05 بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في كلية المدروسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار (One Way Anova) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي–.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.870	3	0.290	1.469	0.244
	داخل المجموعات	5.728	29	0.198		
	المجموع	6.598	32			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.555	3	0.185	0.559	0.647
	داخل المجموعات	9.607	29	0.331		
	المجموع	10.162	32			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.633	3	0.211	0.978	0.416
	داخل المجموعات	6.252	29	0.216		
	المجموع	6.884	32			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–25)نتائج اختبار "التباين الأحادي" لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.416)،وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة تعزى إلى المستوى التعليمي"، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في كلية المدروسة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداعالإداريوالأداء الوظيفي في كلية المدروسة تعزى إلى الرتبة العلمية.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار (One Way Anova) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3–26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الرتبة العلمية–.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.750	04	0.188	0.898	0.478
	داخل المجموعات	5.848	28	0.209		
	المجموع	**6.598**	**32**			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.860	04	0.215	0.647	0.634
	داخل المجموعات	9.302	28	0.332		
	المجموع	**10.162**	**32**			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.565	03	0.188	0.568	0.688
	داخل المجموعات	4.641	29	0.179		
	المجموع	**5.207**	**29**			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق رقم (3–26) نتائج اختبار "التباين الأحادي" لعينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.688>0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية"، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$\mathbf{H_0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في الكلية المدروسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بالكلية.

$\mathbf{H_1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات الأساتذةحول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في الكلية المدروسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة باللكلية.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار (**One Way Anova**) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3–27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة–.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.984	04	0.246	1.227	0.332
	داخل المجموعات	5.615	28	0.201		
	المجموع	**6.598**	**32**			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.597	04	0.399	1.305	0.292
	داخل المجموعات	8.565	28	0.306		
	المجموع	**10.162**	**32**			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	1.216	04	0.304	1.502	0.228
	داخل المجموعات	5.668	28	0.202		
	المجموع	**6.884**	**32**			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق رقم (3–27) نتائج اختبار "التباين الأحادي" لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالكلية.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.228)،وبذلك يمكن استنتاج أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في الكلية المدروسة تعزى إلى سنوات الخبرة بالكلية"، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة

من خلال دراستنا الإحصائية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا_وصف نتائج محور البيانات الشخصية :

1. أغلب أفراد عينة الدراسة ذكور، أي ما يمثل نسبة **63.6%**، وهذا راجع إلى نسبة الأساتذة الذكور اكبر من نسبة الأساتذة الإناث في الكلية المدروسة.

2. اغلب أفراد عينة أفراد الدراسة يتراوح سنهم في الفئة من 36 سنة فما فوق أي مايمثل نسبة حوالي **79%**.

3. تقارب نسب الرتب الوظيفية بين الأساتذة المدروسين في عينة الدراسة.

4. تقارب نسب المؤهلات العلمية بين الأساتذة المدروسين في عينة الدراسة.

5. اغلب أفراد عينة الدراسة رتبتهم الوظيفية من أستاذ محاضر فما فوق، الأمر الذي يدل على أنهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

6. اغلب أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم بالمؤسسة أكثر من 05 سنوات، أي مايمثل نسبة **82%** تقريبا.

ثانيا:_وصف نتائج محوري متغيري الدراسة

أ. نتائج عبارات الإبداعالإداري

تختلف عبارات محور الإبداع الإداري من حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث نجد اغلب العبارات حازت على درجات موافقة، في حين نجد العبارة 3 حازت على درجة موافقة كبيرة جدا، بينما نجد العبارة رقم 11 حازت على الموافقة بدرجة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول عموما بان اغلب أفراد العينة المدروسة يعلنون ويؤكدون عن وجود إبداع إداري من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية.

ب. نتائج عبارات الأداء الوظيفي

تختلف عبارات محور الأداءالوظيفيمن حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث نجد العبارات أرقام 14-18-19 حازت على درجات موافقة، في حين نجد العبارات13-15-16 و17 بدرجات موافقة بشكل كبير، في حين نجد العبارات أرقام 20-21 و 22 حازت على درجة موافقة بدرجة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول عموما بان اغلب أفراد العينة المدروسة يقبلون وجود مستوى أداء مقبول من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية.

ثالثا_ نتائج فرضيات الدراسة الميدانية

1. تحقق الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية أو الصفرية.

2. بخصوص الفرضية الثانية فإننا نستخلص منها النتائج التالية:

أ. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير الجنس، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية الصفرية.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير العمر، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

ت. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

ث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

ج.عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة تحليلية على تحسين أداء لدور الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة المدية، وقصد تسهيل الدراسة استخدمنا طريقة الاستبيان حيث قمنا من خلاله بعرض وتحليل النتائج كأداة لتأكيد أو رفض الفرضيات الموضوعة في ذلك.

وعلى هذا الأساس قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائيةللإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للأساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة المدية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغير الجنس.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية تعزى إلى متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة بالمؤسسة.

خاتمة

يعتبر الإبداع الإداري ضروري من أجل تحقيق الازدهار في المؤسسات أو المحافظة عليه، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المؤسسة وحدها بل أن كانت القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا، فالإبداع يرتبط بإيجاد الأفكار الجديدة الغير المألوفة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ولا يتوقف الإبداع في أنه موهبة بل التفكير الإبداعي أو الإبداع يكتسب من خلال الإمكانيات البسيطة المتوفرة وتحويلها إلى الإمكانيات الإبداعية، فهو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال للأهداف والمطلب الأساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات، حيث له أهمية قصوى في البحث والتدريس فهي تؤدي إلى صقل قدرات الأساتذة وتنمية مهاراتهم وتنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة.

للأداء الوظيفي مكانة هامة في المؤسسات، حيث يعتبر تحسين وتطوير الأداء عند الأفراد الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه باعتباره محورا مركزيا لتقييم نجاح أو فشل المنظمة في قراراتها، لأنه هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد والمسيرة من قبل المؤسسة، وتعود كفاءة وفعالية الأداء إلى الفكر الإداري الخاص بالمؤسسة والطرق المستخدمة لتفعيل الأداء الوظيفي لكل فرد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة و تعزيزها، ونقاط الضعف للقيام بمعالجتها باستخدام شتى الأساليب التحفيزية منها المادية والمعنوية للتأثير في العامل للوصول بأدائه ليكون ركيزة أساسية للمساهمة في تحقيق هدف المؤسسة.

سعت الدراسة إلى إظهار دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، والتي نبرز من خلالها المكانة التي يحتلها الإبداع الإداري في البيئة الجامعية ومدى أهميته فيها، فهو يعتبر جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال للأداء الوظيفي لأن الإبداع ليس بالعملية العشوائية، فهي عملية تتطلب التفكير المحكم مع اقتراح الأفكار المساهمة في إعطاء كل ماهو جديد، فإدخال عامل الإبداع كعنصر ضمن عناصر تفعيل الأداء الوظيفي يساعد للوصول للتميز في الأداء بالنسبة للأساتذة وهذا ما ينطبع على جودة التدريس، ولا يمكن أن يتحقق الإبداع إلا بتوفر المناخ المناسب الداعم لذلك الاستغلال الأمثل للطاقات والقدرات الإبداعية واستثمارها لتفعيل الأداء بالشكل الصحيح، وذلك يكون طبعا بتوفير كل العوامل المحفزة على ذلك، فالأداء الوظيفي يعبر عن الجهد الذي يبذله الأستاذ الجامعي من أجل أداء وظيفته بما يتوافق مع قدراته وإمكاناته ولتفعيله بالطريقة الصحيحة يجب توفر المناخ المناسب والإمكانيات اللازمة لخلق البيئة الداعمة التي تؤدي إلى تفعيله بالطريقة الصحيحة، فهناك علاقة ارتباط قوية بين الإبداع والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية، فالإبداع له دور مهم في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين كونه يدعم كل ماهو جديد وغير مألوف، وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلو طريقة أو عملية ما من عيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى الوصول إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

نتائج اختبار الفرضيات:

ومن خلال البحث ومما تطرقنا إليه توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

1. تم اثبات صحة الفرضية الأولى: الإبداع الإداري من الأمور الهامة لجميع المؤسسات المتميزة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات الى تحقيقها ويرتبط بايجاد الأفكار الجديدة الغير المألوفة وانجاز الأعمال باسلوب متجدد.

2. تم اثبات صحة الفرضية الثانية: يشير الأداء الوظيفي الى درجة اتمام وتحقيف اسمهام المكونة لوظيفة الفرد وهو عبارة عن نتاج الجهد المبذول من طرف الفرد لانجاز عمله بما يتوافق مع قدراته ومهاراته.

3. تم اثبات صحة الفرضية الثالثة: تختلف عبارات محور الاداء الوظيفي من حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة حيث نجد عبارات حازت على درجات الموافقة وعبارات بدرجات موافقة بشكل كبير وفي حين مجد عبارات حازت على درجات الموافقة بدرجة متوسطة ومن خلال ما سبق يمكن القول عموما بان أغلب أفراد العينة المدروسة يقبلون وجود مستوى اداء مقبول من طرف أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المدية عند مستوى دلالة 0.05.

– النتائج المتوصل إليها:

ابداع الاداري من المؤسسات المتميزة وقد أصبح تشجيع الابداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات الى تحقيقها ويرتبط بإيجاد الأفكار الجديدة الغير المألوفة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

1. يشير الأداء الوظيفي الى درجة اتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو عبارة عن نتاج الجهد المبذول من طرف الفرد لانجاز عمله بما يتوافق مع قدراته ومهاراته .

2. يختلف عبارات محور الأداء الوظيفي من حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة حيث نجد عبارات حازت على درجات الموافقة وعبارات بدرجات الموافقة بشكل كبير وفي حين نجد عبارات حازت على الموافقة بدرجة متوسطة ومن خلال ما سبق يمكن القول عموما بأن أغلب أفراد العينة المدروسة يقبلون وجود مستوى الاداء مقبول من طرف الأساتذة لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المدية.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي تخص، نوجزها فيما يلي:

1. وضع إستراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لأن إكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.

2. _تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين،فهذا يزيد الإبداع إبداعا ويشجع غيرهم على الإبداع

3. .التأكيد على توفير البرامج التدريبية ذات صفة إبداعية وإبتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أكثر وأعلى تطورا.

4. الإبداع الإداري متطلب حديث يجب أن تتبناه المؤسسات التي لديها الرغبة في تحقيق التمييز.

5. الحرص على تقديم الأفكار الجديدة وغير المألوفة في عملية التدريس وإيصال المعلومة.

6. العمل على تهيئة المناخ المناسب للإبداع في الجامعة وكذلك إتاحة حيز من الحرية للأساتذة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز العمل.

7. يؤدي استخدام الإبداع من طرف الأستاذ إلى اعتماد الركائز الأساسية لمهارات التفكير الإبداعي.

8. التخلي عن تقديم البحوث بالطريقة الإعتيادية وتقديمها بطريقة إبداعية.

– آفاق الدراسة:

بناءا على الدراسة النظرية والميدانية تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا البحوث ومذكرات جديدة أهمها:

1. دور الإبداع الإداري في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

2. أثر الإبداع الإداري على تحقيق الريادة التنظيمية.

3. أثر تبني نمط القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات.

4. . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

5. أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولا_المراجع باللغة العربية.

❖ الكتب:

1. إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية والمدرسة والصفية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

2. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى،دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

3. ابن المنظور جمال الدين أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر، لبنان، 1994.

4. أحمد جاسم محمد ولي العبيدي وأخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديبونور للنشر، الأردن، 2010.

5. الحسني بشرى عباس محمد، عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد)، جامعة المستنصرة، العراق، 2007.

6. الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

7. السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

8. السميري حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة، جامعة عبد العزيز، السعودية، 2007.

9. الشقحاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياضن نايف العربية، السعودية، 2003.

10. الشماع خليل حسن، حمود خليل كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2014.

11. الشمري فهد عياض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002.

12. الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظربة والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة، 1999.

13. الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد المملكة العربية، السعودية،1997.

14. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

15. العامري صالح مهدي محسن، الغابلي محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

16. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، مصر، 1993.

17. العميان سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002.

18. العنزي سعد علي، إبداعات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.

19. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن، 1977.

20. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن،2000.

21. المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1995.

22. الملا حميد علي أحمد، العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمين وأثرهما في فعالية المنظمة(دراسة تطبيقية لأراء مدرين شركتي المنصور وابن سينا، العامتين) جامعة بغداد، العراق، 2009.

23. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، الطبعة الخامسة والعشرون، لبنان،1981.

24. النمر سعود، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.

25. الهواري سيد، الادارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، 1987.

26. الهويدي زيد، محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي، دار الكاتب الجامعي، الطبعة الثانية، العين الإمارات العربية المتحدة، 2006.

27. جروان فتحي عبد الرحمان، الموهبةالتفوقالإبداع،دارالكتابالجامعي،الإمارات،2002.

28. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

29. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2000.

30. حجاحجة علي خلف، أوراق إدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

31. حريرحسين،السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.

32. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة، مصر، 2000.

33. حسن ماهر، محمد صالح، القيادة أساسياتونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004.

34. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات،دار لأيام لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن،2015.

35. خيري أسامة، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الأردن، 2012.

36. خيري أسامة، التميز التنظيمي، دار الراية والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.

37. خيري أسامة، القيادة الإبداعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

38. دانا جاينس، جيميس روبنس، التغيير أدوت تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية لإدارة "بميك"، مصر،2000.

39. رضا حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة،جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

40. زيتون عايش، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، الأردن، 1987.

41. سلامة صبحي خميس، تطبيقات عملية على تنمية مهارات في التربية المهنية والتعليم العالي،دائرة التربية والتعليم، الأونروار،الأردن، 2000.

42. عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.

43. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الجامعة دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.

44. عبد الرحيم زاهر، الهيكل التنظيمي للمنظمة(الهندرة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2011.

45. عبد الله وأخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتب لبنان، لبنان، 2001.

46. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية "، جامعة المنصورة، مصر، دون سنة.

47. عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، مصر،1994.

48. عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1982.

49. عسكر سيد أحمد، أصول الغدارة، دار القلم والتوزيع، دبي، 1997.

50. علاء شكري، إدارة الأداء البيعي، كلية المجتمع، جامعة الملك السعود، 1432هـ.

51. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"،دار زهران للنشر، الأردن، 1996.

52. فتحي عبد الرحمان جيروان، الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2002.

53. كامل المغربي، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.

54. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية بيروت، لبنان، 2000.

55. محمد المحاسنة، "إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

56. مشهور ثورت، إستراتيجية التطوير الإبداعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن، 2010.

57. مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 1996.

58. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات:**

– أطروحات الدكتوراه:

1. الكيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي(دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.

2. حمد رشدي سلطاني، المعارف الجامعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المنظمة، أطروحةدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

3. برقوق عبد الرحمان، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية في مؤسسات القطاع العام في مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

4. جواد خديجة، إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بفروع بلدية البوني، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفانيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2019-2020.

5. علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

– أمذكرات الماجستير:

1. الجعبري طارق عبد الفتاح، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جوب الضفة العربية من وجهة نظر المديرين،مذكرة ماجستير في الدراسات العليا،جامعة القدس فلسطين، 2008.

2. ادم رحمون، استخدام تكنولوجيا المعلومات ولاتصال وعلاقتها بالأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الاغواط (DML)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، الجزائر، 2015-2016.

3. الأخصر حراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجاستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2010-2011.

4. العازمي محمد بيرخ حماد، القيادة التحويلي وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسلة على العلمين المدنيين وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العلوم الأدبية، الرياض، 2006.

5. الفياض محمود، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الاردنية، الأردن، 1995.

6. باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

7. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمنظمة سونلغاز"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

8. توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

9. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ.

10. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر، جيجل، 2012.

11. عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، كانون الأول، 2009.

– مذكرات الماستر:

1. العمري سميرة، "دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمنظمة سونلغاز لاتصالات الجزائر أم بواقي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم بواقي، الجزائر، 2015/2015.

2. بزازي فاطمة الزهراء، "دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2012-2013.

3. بلهي سامية، "اثر الرضا للعاملين على أداء الوظيفي دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015.

4. بوقطفة محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، الجزائر، 2013-2014.

5. خدروش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلة –ولاية جيجل–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–، الجزائر، 2016-2017.

6. عميري وسام، سلامة خيرة، دور الإبداع في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين لكية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة المدية–، مذكرة ماستر، كية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019-2020.

❖ المجالات:

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.

2. الصرايرة أكثم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد18، العدد4، جامعة مؤته، الأردن، 2003.

3. أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد:205، الاصدار20، 2016.

4. الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مجلد 30، العدد، 2002.

5. القاضي فؤاد محمد، نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية، مجلة التنمية الإدارية العدد 15، بغداد المركز القومي للاستثمارات والتطوير الغداري، 1979.

6. طراوية تحسين، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الثالث، 1992.

7. عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة، "اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرين العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة الأردن، 2010.

8. هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات الرياض أكادية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 1999.

❖ الملتقيات:

1. بن حاج جلول ياسين،"نظام تقييم أداء العمال في المنظمة"، مداخلة الملتقى الدولي حول أداء وفعالية في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، يومي 11/10 نوفمبر 2009.

2. طلال نصيرة، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي الموسم للإبداع والتعبير المنظمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18-2011/5/19.

❖ مؤتمرات:

1. عبد الحميد عبد المطلب، القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995.

2. مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات،2014.

❖ **المواقع الالكترونية:**

1. https://mawdoo3.com.

2. www.univ.medea.com.

ثانيا_ المراجع باللغة الأجنبية.

❖ **الكتب باللغة الأجنبية:**

3. FLORENCE Durieux. Management de l'innovation, Une approche évolutionniste, Vuibert édition. Mars2000.

4. Daft, Richard, Organization Theory and Design 7th South – Western College Publishing U-S-A, 2001.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01: استبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم تسيير.

استبانه موجهة: لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية.

أستاذي المحترم/ أستاذتي المحترمة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: "**دور الإبداع الإداري في تفعيل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعيةبجامعة يحي فارس بالمدية**".

نضع بين أيديكمه ذا الاستبيان طالبين من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي يتوافق مع رأيكم، قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

منإعداد الطالبتين: **تحت إشراف الأستاذة:**

- بن حفري سمية - د- باصور كمال
- سلامة وفاء

الجزء الأول:المعلومات الشخصية.

1. **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

اقل من 25سنة ☐ من25اسنةلى35سنة ☐ من سنة36 السنة40 ☐

أكثر من 46 سنة ☐

3. المؤهل العلمي:

ماجستير ☐ دكتوراه L. M.D ☐ دكتوراه دولة ☐ أستاذ التأهيل الجامعي ☐

4. الرتبة العلمية :

أستاذ مساعد (ب) ☐ أستاذ مساعد (أ) ☐ أستاذ محاضر (ب) ☐ أستاذ محاضر (أ) ☐

أستاذ التعليم العالي ☐

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 16 سنة ☐

من 17 سنة إلى 22 سنة ☐ أكثر من 23 سنة ☐

الجزء الثاني:البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الرجاء وضع إشارة (×) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم.

المحور الأول: الإبداع الإداري

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي الشعور التام بأنني أتمتع بشخصية الأستاذ المبدع.					
2	أحرص على إنجار العمل وتقديم الأفكار بطرق حديثة ومبتكرة للطلبة.					
3	أتمتع بالمهارات في النقاش والحوار.					
4	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
5	يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد التدريس والبحث العلمي في فترة وجيزة.					
6	أحرص على أن أكون مبدعا في مجال تقديم الدروس عن بعد للطلبة، باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.					
7	أحرص على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل.					
8	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة معينة.					
9	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
10	لدي القدرة على الاستجابة للتغيرات الجديدة والتكيف مع مختلف ظروف البيئة التعلمية.					
11	أتقبل الأفكار المخالفة لرأي في طرق التدريس، وأعمل على الاستفادة منها.					
12	يتجاوب مختلف الطلبة مع الطرق الإبداعية التي استخدمها في التدريس.					
13	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتمتع بالمهارة في كيفية إيصال الأفكار والمعلومات للطلبة بشكل واضح.					
2	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد، عن طريق بذل المجهود الكافي لذلك.					
3	أتمتع بالمهارات المهنية والمعرفة العلمية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.					
4	أحرص على إنجاز العمل بتفان وجدية.					
5	أحرص على القدرة على تحمل المسؤولية.					
6	أتمتع بحسن التصرف والرؤية الشاملة التي تساعدني على مواجهة مشاكل العمل اليومية.					
7	أحرص على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.					
8	تقدم لك الكلية مختلف الحوافز المادية والمعنوية لدعمك وتشجيعك بهدف تطوير مهاراتك وقدراتك.					
9	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة للمهام التي أقوم بها على مستوى الكلية.					
10	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع حجم المهام والأعمال التي أقوم بإنجازها على مستوى الكلية.					

شكرا لكم على حسن التعاون.

الملحق رقم 02: أساتذة تحكيم الاستبيان.

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الامضاء
فاطمة بجاوي	أستاذة محاضرة - أ -	
مصطفى عمار	أستاذ محاضر أ.	
محمد بوسماحة	أستاذ مساعد أ	

الملحق رقم 03: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

NPar Tests :

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الإبداعالإداري	الأداء الوظيفي	الاستبيان ككل
N		33	33	33
Normal Parameters[a]	Mean	3,8788	3,8189	3,8488
	Std. Deviation	,45410	,56353	,46383
Most ExtremeDifferences	Absolute	,120	,244	,173
	Positive	,086	,136	,097
	Negative	-,120	-,244	-,173
Kolmogorov-Smirnov Z		,692	1,403	,995
Asymp. Sig. (2-tailed)		,725	,039	,276

a. Test distribution is Normal.

الملحق رقم 04: نتائج اختبار الثبات (الفا كرومباخ)

Reliability :

Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	33	100,0

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	الاستبيان ككل
,891	22

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	الابداع الاداري
,794	12

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	الاداء الوظيفي
,858	10

الملحق 05: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

Correlations

			13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	b22	BBB
Spearman's rho	13ع	Correlation Coefficient	1,000	,058	,198	,063	,038	,400*	,063	-,013	,123	-,032	,180**
		Sig. (2-tailed)	.	,750	,270	,727	,835	,021	,729	,941	,494	,861	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	14ع	Correlation Coefficient	,058	1,000	,316	,656**	,139	,004	,453**	,244	,108	,603*	,555**
		Sig. (2-tailed)	,750	.	,073	,000	,440	,983	,008	,172	,549	,000	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	15ع	Correlation Coefficient	,198	,316	1,000	,368*	,188	,351*	,452**	,289	,236	,043	,561**
		Sig. (2-tailed)	,270	,073	.	,035	,294	,045	,008	,103	,186	,814	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	16ع	Correlation Coefficient	,063	,656**	,368*	1,000	,368*	,171	,391*	,167	,252	,361*	,633**
		Sig. (2-tailed)	,727	,000	,035	.	,035	,340	,024	,353	,157	,039	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	17ع	Correlation Coefficient	,038	,139	,188	,368*	1,000	,349*	,104	,262	,298	,034	,349**

	Sig. (2-tailed)	,835	,440	,294	,035	.	,046	,563	,141	,092	,850	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع18	Correlation Coefficient	,400*	,004	,351*	,171	,349*	1,000	,375*	,497**	,401*	,007	,509**
	Sig. (2-tailed)	,021	,983	,045	,340	,046	.	,032	,003	,021	,968	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع19	Correlation Coefficient	,063	,453**	,452**	,391*	,104	,375*	1,000	,635**	,411*	,393*	,754**
	Sig. (2-tailed)	,729	,008	,008	,024	,563	,032	.	,000	,018	,024	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع20	Correlation Coefficient	-,013	,244	,289	,167	,262	,497**	,635**	1,000	,577**	,428*	,690**
	Sig. (2-tailed)	,941	,172	,103	,353	,141	,003	,000	.	,000	,013	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع21	Correlation Coefficient	,123	,108	,236	,252	,298	,401*	,411*	,577**	1,000	,282	,618**
	Sig. (2-tailed)	,494	,549	,186	,157	,092	,021	,018	,000	.	,112	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع22	Correlation Coefficient	-,032	,603**	,043	,361*	,034	,007	,393*	,428*	,282	1,000	,598**
	Sig. (2-tailed)	,861	,000	,814	,039	,850	,968	,024	,013	,112	.	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

محور الاداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,180	,555**	,561**	,633**	,349*	,509**	,754**	,690**	,618**	,598*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,316	,001	,001	,000	,047	,002	,000	,000	,000	,000	.
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 06:معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات محور الإبداعالإداري والاستبيان ككل

Nonparametric Correlations

Correlations

			ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	للاستبيان ككل
Spearman's rho	ع1	Correlation Coefficient	1,000	,166	,300	,265	,047	,028	,094	-,106	-,183	-,256	,120	-,099	,143**
		Sig. (2-tailed)	.	,355	,090	,136	,797	,876	,604	,557	,308	,151	,505	,582	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع2	Correlation Coefficient	,166	1,000	,413*	,395*	,432*	,328	,210	,143	,425*	,168	,142	-,028	,545**
		Sig. (2-tailed)	,355	.	,017	,023	,012	,063	,242	,428	,014	,349	,430	,875	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع3	Correlation Coefficient	,300	,413*	1,000	,473**	,327	,065	,305	,510**	,330	,434*	,244	-,183	,620**
		Sig. (2-tailed)	,090	,017	.	,005	,063	,717	,084	,002	,060	,012	,171	,309	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع4	Correlation Coefficient	,265	,395*	,473**	1,000	,241	,215	,284	,386*	,280	,218	,328	,133	,663**
		Sig. (2-tailed)	,136	,023	,005	.	,177	,230	,109	,026	,114	,224	,063	,460	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع5	Correlation Coefficient	,047	,432*	,327	,241	1,000	,299	,092	,415*	,406*	,353*	,145	,098	,532**

	Sig. (2-tailed)	,797	,012	,063	,177	.	,091	,612	,016	,019	,044	,422	,586	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع6	Correlation Coefficient	,028	,328	,065	,215	,299	1,000	,346*	,215	,124	,119	,419*	,447**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,876	,063	,717	,230	,091	.	,049	,230	,492	,509	,015	,009	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع7	Correlation Coefficient	,094	,210	,305	,284	,092	,346*	1,000	,351*	,373*	,183	,612**	-,248	,558**
	Sig. (2-tailed)	,604	,242	,084	,109	,612	,049	.	,045	,033	,309	,000	,165	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع8	Correlation Coefficient	-,106	,143	,510**	,386*	,415*	,215	,351*	1,000	,484**	,583**	,433*	,046	,636**
	Sig. (2-tailed)	,557	,428	,002	,026	,016	,230	,045	.	,004	,000	,012	,801	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع9	Correlation Coefficient	-,183	,425*	,330	,280	,406*	,124	,373*	,484**	1,000	,549**	,358*	,000	,476**
	Sig. (2-tailed)	,308	,014	,060	,114	,019	,492	,033	,004	.	,001	,041	1,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع10	Correlation Coefficient	-,256	,168	,434*	,218	,353*	,119	,183	,583**	,549**	1,000	,286	,179	,414**
	Sig. (2-tailed)	,151	,349	,012	,224	,044	,509	,309	,000	,001	.	,106	,318	,017
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع11	Correlation Coefficient	,120	,142	,244	,328	,145	,419*	,612**	,433*	,358*	,286	1,000	,082	,576**
	Sig. (2-tailed)	,505	,430	,171	,063	,422	,015	,000	,012	,041	,106	.	,650	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع12	Correlation Coefficient	-,099	-,028	-,183	,133	,098	,447**	-,248	,046	,000	,179	,082	1,000	,283

	Sig. (2-tailed)	,582	,875	,309	,460	,586	,009	,165	,801	1,000	,318	,650	.	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
الاستبيان ككل	Correlation Coefficient	,143	,545**	,620**	,663**	,532**	,579**	,558**	,636**	,476**	,414*	,576**	,083	1,000
	Sig. (2-tailed)	,428	,001	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,005	,017	,000	,646	.
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 07:معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات محور الاداء الوظيفي والاستبيان ككل

Nonparametric Correlations

Correlations

			ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	ع19	ع20	ع21	ع22	الاستبيان ككل
Spearman's rho	ع13	Correlation Coefficient	1,000	,058	,198	,063	,038	,400*	,063	-,013	,123	-,032	,203
		Sig. (2-tailed)	.	,750	,270	,727	,835	,021	,729	,941	,494	,861	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع14	Correlation Coefficient	,058	1,000	,316	,656**	,139	,004	,453**	,244	,108	,603**	,337
		Sig. (2-tailed)	,750	.	,073	,000	,440	,983	,008	,172	,549	,000	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع15	Correlation Coefficient	,198	,316	1,000	,368*	,188	,351*	,452**	,289	,236	,043	,653**
		Sig. (2-tailed)	,270	,073	.	,035	,294	,045	,008	,103	,186	,814	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	ع16	Correlation Coefficient	,063	,656**	,368*	1,000	,368*	,171	,391*	,167	,252	,361*	,434**
		Sig. (2-tailed)	,727	,000	,035	.	,035	,340	,024	,353	,157	,039	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

ع17	Correlation Coefficient	,038	,139	,188	,368*	1,000	,349*	,104	,262	,298	,034	,444**
	Sig. (2-tailed)	,835	,440	,294	,035	.	,046	,563	,141	,092	,850	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع18	Correlation Coefficient	,400*	,004	,351*	,171	,349*	1,000	,375*	,497**	,401*	,007	,414**
	Sig. (2-tailed)	,021	,983	,045	,340	,046	.	,032	,003	,021	,968	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع19	Correlation Coefficient	,063	,453**	,452**	,391*	,104	,375*	1,000	,635**	,411*	,393*	,602**
	Sig. (2-tailed)	,729	,008	,008	,024	,563	,032	.	,000	,018	,024	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع20	Correlation Coefficient	-,013	,244	,289	,167	,262	,497**	,635**	1,000	,577**	,428*	,724**
	Sig. (2-tailed)	,941	,172	,103	,353	,141	,003	,000	.	,000	,013	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
ع21	Correlation Coefficient	,123	,108	,236	,252	,298	,401*	,411*	,577**	1,000	,282	,624**
	Sig. (2-tailed)	,494	,549	,186	,157	,092	,021	,018	,000	.	,112	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Correlation Coefficient	-,032	,603**	,043	,361*	,034	,007	,393*	,428*	,282	1,000	,337**

		Sig. (2-tailed)	,861	,000	,814	,039	,850	,968	,024	,013	,112	.	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	الاستبيان ككل	Correlation Coefficient	,203	,337	,653**	,434*	,444**	,414*	,602**	,724**	,624**	,337	1,000
		Sig. (2-tailed)	,257	,055	,000	,012	,010	,017	,000	,000	,000	,055	.
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 08:معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع بعضها والاستبيان ككل

Correlations

Correlations

		AAA	BBB	CCC
AAA	Pearson Correlation	1	,658**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	33	33	33
BBB	Pearson Correlation	,658**	1	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	33	33	33
CCC	Pearson Correlation	,889**	,930**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 09: نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصي

Frequencies :

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	21	63,6	63,6	63,6
	female	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 25 et 35	7	21,2	21,2	21,2
	entre 36 et 45	16	48,5	48,5	69,7
	max 46	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	magister	1	3,0	3,0	3,0
	doctora	13	39,4	36,4	39,4
	taahiljamihi	12	36,4	39,4	78,8
	professeur	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	maitre assistant b	3	9,1	9,1	9,1
	maitre assistant a	1	3,0	3,0	12,1
	maitre des cours b	10	30,3	30,3	42,4
	maitre des cours a	12	36,4	36,4	78,8
	professeur	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

سنوات الخبرة بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	min 5ans	6	18,2	18,2	18,2
	entre 6 et 10 ans	12	36,4	36,4	54,5
	entre 11 et 16 ans	10	30,3	30,3	84,8
	entre 17 et 22	4	12,1	12,1	97,0
	max 23 ans	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم 10: التحليل الوصفي لمحور الإبداعالإداري

Frequencies

Statistics

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	محور الابداع الاداري
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,03	4,09	4,27	4,06	3,73	3,58	4,09	4,09	4,00	3,70	3,09	3,82	3,8788
	Std. Deviation	,918	,914	,839	,788	,876	,969	,678	,765	,750	,684	,805	,808	,45410

الملحق رقم 11: التحليل الوصفي لمحور الاداء الوظيفي

Statistics

		ع 13	ع 14	ع 15	ع 16	ع 17	ع 18	ع 19	ع 20	ع 21	ع 22	محور الاداء الوظيفى
N	Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,30	4,06	4,21	4,33	4,45	4,06	4,03	2,73	3,33	2,61	3,8189
Std. Deviation		,810	,933	,650	,854	,564	,788	,847	,801	1,137	1,088	,56353

الملحق رقم 12: اختبار الانحدار البسيط إحصائية للإبداعالإداري علىتحسين الأداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AAA[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: BBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658[a]	,433	,415	,43112

a. Predictors: (Constant), الابداع الاداري

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,400	1	4,400	23,674	,000[a]
	Residual	5,762	31	,186		
	Total	10,162	32			

a. Predictors: (Constant), الابداع الاداري

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,651	,655		,994	,328
	الابداع الاداري	,817	,168	,658	4,866	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

الملحق رقم 13:نتائج اختبار T "لعينتين مستقلتين" – الجنس–

T-Test :

Group Statistics

	sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الابداع الاداري	male	21	3,8095	,52251	,11402
	female	12	4,0000	,27979	,08077
الاداء الوظيفي	male	21	3,7058	,66961	,14612
	female	12	4,0167	,20375	,05882

Independent Samples Test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper
الابداع الاداري	Equal variances assumed	6,999	,013	1,166	31	,253	-,19048	,16341	-,52376	,14280
	Equal variances not assumed			1,363	30,942	,183	-,19048	,13973	-,47548	,09453
الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	6,475	,016	1,558	31	,129	-,31085	,19953	-,71778	,09609
	Equal variances not assumed			1,973	25,776	,059	-,31085	,15751	-,63476	,01307

الملحق 14: نتائج اختبار "التباين الأحادي" – السن–

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الابداع الاداري	Between Groups	,143	2	,071	,332	,720
	Within Groups	6,456	30	,215		
	Total	6,598	32			
الاداء الوظيفي	Between Groups	1,210	2	,605	2,028	,149
	Within Groups	8,952	30	,298		
	Total	10,162	32			

الملحق 15: نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي–

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الابداع الاداري	Between Groups	,870	3	,290	1,469	,244
	Within Groups	5,728	29	,198		
	Total	6,598	32			
الاداء الوظيفي	Between Groups	,555	3	,185	,559	,647
	Within Groups	9,607	29	,331		
	Total	10,162	32			
الاستبيان ككل	Between Groups	,633	3	,211	,978	,416
	Within Groups	6,252	29	,216		
	Total	6,884	32			

الملحق 16: نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الرتبة العلمية–

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الابداع الادري	Between Groups	,750	4	,188	,898	,478
	Within Groups	5,848	28	,209		
	Total	6,598	32			
الاداء	Between Groups	,860	4	,215	,647	,634

الوظيفي	Within Groups	9,302	28	,332		
	Total	10,162	32			

الملحق 17: نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخبرة–

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الابداع الادري	Between Groups	,984	4	,246	1,227	,322
	Within Groups	5,615	28	,201		
	Total	6,598	32			
الاداء الوظيفي	Between Groups	1,597	4	,399	1,305	,292
	Within Groups	8,565	28	,306		
	Total	10,162	32			