وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز

دراسة استطلاعية حول واقع الإبداع في تحقيق الأداء المتميز

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
*بوصوار أمينة
*لعيدي خيرة

إشراف الأستاذة:
أ.د: ولد شرشالي سمية

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د/ قويدر الويزة	(جامعة المدية).	رئيسة.
أ.د/ ولد شرشالي سمية	(جامعة المدية).	مشرفة ومقررة.
أ.د/ طهراوي حياة	(جامعة المدية) .	ممتحنة.

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال و الإكرام كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه له المنة و الفضل و الثناء الحسن ، و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين نبي الهدى و الرحمة سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم و على اله و صحبه أجمعين .

بداية نشكر الله عز و جل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل و على كل نعمه التي لا تعد و لا تحصى ونسأله أن يديمها علينا و أن يقدرنا على الانتفاع و النفع بها.

ثم نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذة الدكتورة سمية ولد شرشالي التي تفضلت علينا بالموافقة على الإشراف على هذه المذكرة فوجهتنا أحسن التوجيه، لها منا كامل التقدير على صبرها معنا وجهدها و إعانتها لنا طوال فترة البحث ، فجزاها الله كل خير على ما قدمت و أفادت.

و لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ الفاضل المبدع أتشي شعيب الذي لم يبخل علينا بالنصح و العون وقبوله إجراء العمل التطبيقي بمدرسته المبدعة ، بارك الله فيه و فيها ورزقه ما لا يعد من الخيرات و الكرم و العلم النافع .

و أخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا ، إلى من كانا سببا في وجودي أولا و دعموا وجودي ثانيا ، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها و التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها أمي التي سهرت الليالي من أجلي و حثتني على الصبر و المثابرة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين، إلى أبي النموذج الذي أنار لي الدرب و سهل لي سبيل العلم و المعرفة و حرص علي منذ صغري و اجتهد في تربيتي و توجيهي حفظه الله ورعاه.

إلى شركاء الرحم إخوتي و أخي الوحيد الأعزاء على قلبي حفظهم الله ورعاهم.

إلى جميع الأهل و الأحبة و رفاق الدرب و مسار النجاح صديقاتي من رأيت الأمل و الصفاء و البراءة في أعينهم و ارتبطت بيني و بينهم مودة و محبة في الله .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع و أرجو من الله سبحانه و تعالى أن ينفعنا بما علمنا و ينفع غيرنا بعلمنا .

أمينة

الإهداء

إلى قرة عيني إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها و أعطتني ومن نبع حنانها سقتني ، منحتني الحب ، ربتني باللطف ورعتني أمي الحنونة "زهراء " حفضها الله.

إلى قدوتي إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي و أفنى حياته من أجل تعليمي معلمي الأول ، أحمل اسمه بافتخار أبي الغالي "سعيد "حفظه الله .

إلى من هم أقرب إلي من روحي من شاركوني ظلمة الرحم و حضن الأم و كانوا عونا لي أخواتي الغاليات
" نوال" و زوجها "رابح"

إلى سهيلة ، خليدة ، سعاد ، فريال منيرة ، حفظهم الله ووفقهم

إلى روح جدي الطاهرة وإلى جدتي الغالية التي لم تحرمني من دعائها أطال الله في عمرها وشفاها

و كل أفراد عائلتي دون أن انسى أحد ، إلى عائلة أمي" زيتوني "

إلى من كانوا لي خير جليس ومأنس إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة سرت إلى من كانوا معي على طريق الخير و النجاح صديقات الغاليات

إلى كل من وسعهم قلبي ونسيهم قلمي

أهدي هذا العمل المتواضع وأطلب من الله عز وجل أن ينتفع به .

خيرة

البيان	رقم الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	VI.
فهرس الأشكال	VIII.
مستخلص	IX.
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع	
تمهيد	**01**
المبحث الأول: مدخل عام حول الإبداع	**02**
المطلب الأول: ماهية الإبداع	**02**
المطلب الثاني: مصادر و مكونات الإبداع	**07**
المطلب الثالث: مراحل و مجالات عملية الإبداع	**10**
المطلب الرابع: مستويات الإبداع و تصنيفاته	**13**
المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع	**19**
المطلب الأول: الشخصية المبدعة	**19**
المطلب الثاني: عناصر الإبداع	**21**
المطلب الثالث: القدرات الإبداعية	**23**
المطلب الرابع: معوقات الإبداع	**25**
المبحث الثالث: أساسيات حول التدريس الإبداعي	**28**
المطلب الأول: البيئة الإبداعية	**28**
المطلب الثاني: التفكير الإبداعي	**29**
المطلب الثالث: استراتيجيات إنتاج الأفكار الإبداعية	**31**
المطلب الرابع : استراتيجيات إبداعية	**36**
خلاصة	**41**
الفصل الثاني: الأداء المتميز و علاقته بالتدريس الإبداعي	

تمهيد	**42**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز	**43**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز	**43**
المطلب الثاني: خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز	**49**
المطلب الثالث: أهداف و مكونات الأداء المتميز	**50**
المطلب الرابع: إدارة الأداء المتميز	**52**
المبحث الثاني: مفاتيح الأداء المتميز	**57**
المطلب الأول: دوافع و مقومات الأداء المتميز	**57**
المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز	**62**
المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز	**63**
المبحث الثالث: دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز	**70**
المطلب الأول: دور البيئة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز	**70**
المطلب الثاني: دور التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز	**73**
المطلب الثالث: دور استراتيجيات الإبداع في تحقيق الأداء المتميز	**75**
خلاصة	**80**
الفصل الثالث: واقع التدريس الإبداعي و أثره على تحقيق الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية	
تمهيد	**81**
المبحث الأول: منهجية الدراسة	**82**
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كنوز للإبداع الفكري	**82**
المطلب الثاني: أسلوب الدراسة و مجتمعها و عينتها	**83**
المطلب الثالث: أداة الدراسة	**84**
المطلب الرابع: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة(الاستبيان)	**86**
المطلب الخامس : الأساليب الإحصائية المستخدمة	**90**
المبحث الثاني: تفسير محوري الدراسة واختبار فروضها	**91**
المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة	**91**
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف – سمرنوف (-1	**93**

((Sample K-S	
المطلب الثالث:تحليل عبارات محوري الدراسة	**93**
خلاصة	**109**
الخاتمة	**110**
قائمة المراجع	**114**
الملاحق	**122**

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تعاريف متعددة للإبداع	04
(1-2)	الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار	05
(1-3)	مقارنة بين الأستاذ الجامعي و المنزل	35
(2-1)	يبين الفروق بين المجتمعات التي تشجع الإبداع و غيرها التي تقتله	71
(2-2)	التمييز بين الأسرة المبدعة و غيرها	72
(2-3)	الفروق بين المدرسة التي توفر مناخا إبداعيا وبين المدرسة التقليدية	72
(3-1)	مقياس ليكارت الخماسي لكل فئة	85
(3-2)	الدرجات المعطيات لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	85
(3-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور واقع التدريس الإبداعي في المدرسة و المحور ككل	87
(3-4)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور واقع الأداء المتميز مع الدرجة الكلية لهذا المحور	88
(3-5)	معاملات ثبات الاستبيان	89
(3-6)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	91
(3-7)	اختبار التوزيع الطبيعي	93
(3-8)	عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة لواقع التدريس الإبداعي في مدرسة كنوز للإبداع الفكري	94
(3-9	عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة لواقع الأداء المتميز في مدرسة كنوز للإبداع الفكري	99
(3-10)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الجنس	105
(3-11)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	106
(3-12)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى طبيعة العمل	106
(3-13)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة	107

	طبقا إلى متغير المستوى الدراسي	

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أنواع الإبداع حسب تايلور	17
(2-1)	الأسباب الداعمة للتميز	57
(2-2)	تكاليف تحقيق التميز	60
(2-3)	نظام التحسين المستمر	65
(2-4)	معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز	67

مستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح مفهوم الإبداع و بيان أثره على تحقيق الأداء المتميز في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية و الخروج باقتراحات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز و التفوق للمدرسة .

و لتحقيق أهداف الدراسة ، تم جمع بيانات عن الظاهرة و تفسيرها ، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من المجتمع التي بلغ عددها 25 أستاذ ، و بواسطة برنامج spss الإحصائي تم تحليل البيانات المتحصل عليها.

و قد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التدريسي والأداء المتميز لدى هيئة التدريس بمدرسة كنوز للإبداع الفكري لمتغير المستوى الدراسي و طبيعة العمل ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة هي متشابهة ولو اختلف المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة.

لقد تطورت الإدارة تطورا كبيرا في عصرنا الحديث ، إذ أصبح من الضروري التكيف مع المستجدات و المتغيرات البيئية ، ولعل من أهمها تلك التي تشهدها المؤسسات في الوقت الراهن ، بما يتطلب التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، رغبة في تمييز أدائها .

تسعى المؤسسات الناجحة لضمان البقاء و الاستمرار إذ لا تقف عند حد المواكبة ، بل يكون طموحها أبعد من ذلك حتى تكون مؤسسة مبدعة و ذات أداء متميز ، إن إدارة الإبداع تعد مدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة ، من اجل تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بتفعيل دور الأفراد و إكسابهم المهارات و القدرات الإبداعية .

تتجه المؤسسات للتسيير الإبداعي و إثبات جدارتها في بيئة متغيرة مشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز لأنه أصبح رهانا أساسيا لتمكين المؤسسات من الاستمرارية ، و منه بات من الضروري تكييف المؤسسة نفسها مع العولمة و متطلبات التسيير الحديث.

الإشكالية: تبرز إشكالية الدراسة في أن نجاح المؤسسات أصبح مرهونا بإبداعها و أدائها المتميز ، و عليه يمكن صياغة الإشكالية التالية : فيما يكمن اثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية؟

الأسئلة الفرعية : بناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1/ ما هو واقع التدريس الإبداعي بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية محل الدراسة ؟

2/ ما هو واقع الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ؟

3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α=0.01) اتجاه أراء مجتمع الدراسة نحو المتغيرات الشخصية ؟

4/ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإبداع و الأداء المتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

الفرضيات :

الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية يتطلب منا طرح الفرضيات التالية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع :

ف1: يوجد مستوى مرتفع من الإبداع بمدرسة كنوز للإبداع الفكري محل الدراسة .

ف2 : هناك مستوى توافر مرتفع للأداء المتميز للمدرسة محل الدراسة.

ف3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α=0.01) اتجاه أراء مجتمع الدراسة نحو المتغيرات الشخصية.

ف 4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء المتميز في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية

أهمية الدراسة :

1/ إن تحقيق التطور يتطلب الاهتمام الدائم بالإبداع و الابتكار و دعم المشاريع الجديدة و تهيئة الظروف الملائمة لها.

2/ تحسين أداء المؤسسات من خلال تحديد العلاقة بين الأداء المتميز و الإبداع بهدف تطوير الإدارة في جميع الجوانب .

3/ تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله و الذي يهتم بمعرفة أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز ، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة بدعم هذه المؤسسات بصفة عامة و أداء العاملين بصفة خاصة و التي من خلالها يتم دعم و تعزيز هذا الاقتصاد .

أهداف الدراسة :

1/ الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة علمية و موضوعية .

2/تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعناصر التوجه الإبداعي و الأداء المتميز .

3/تبصير القادة الإداريين ، و تمكين المدراء و المهتمين بالعمل الإداري بأهمية هذا المجال و كيفية تشجيع و استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

4/تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإبداع و الأداء المتميز .

5/معرفة مدى استعمال أساليب تنمية الإبداع و سعي مدرسة كنوز للإبداع الفكري للتميز .

6/توضيح كيفية إيجاد بيئة إبداعية تحقق الأداء المتميز .

أسباب اختيار الموضوع :

إن الأسباب الدافعة لاختيارنا هذا الموضوع تتمثل فيما يلي :

1/تعدد المتغيرات في بيئة الأعمال بالنسبة للوقت الراهن .

2/شدة المنافسة مابين المؤسسات .

3/ الأهمية التي تتمتع بها إدارة الإبداع و كذا إدارة التميز.

4/جذب اهتمام المسئولين لضرورة التركيز على جانب الإبداع و التميز .

5/ نقص الدراسات و البحوث التي تناولت الإبداع و أثاره على الأداء المتميز .

6/ محاولة اكتشاف العلاقة بين الإبداع و الأداء المتميز .

الدراسات السابقة :

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها:

*سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ، رسالة ماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي و إداري ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، نوقشت سنة 2008، و التي توصلت من خلالها الباحثة إلى اثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة ، وقد توصلت لمجموعة من النتائج أهمها أن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة و المرؤوسين و فتح مجال العمل الاجتماعي .

*ميموني سمية ، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، و التي تهدف إلى إبراز أهمية الإبداع الإداري بالنسبة لرفع و تطوير مستوى المؤسسات ، حيث توصلت من خلال الدراسة أن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بشكل كبير بالإبداع الإداري .

المنهج المتبع في الدراسة :

هناك متغيرين : متغير مستقل و هو الإبداع ، و متغير تابع و هو الأداء المتميز .

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعاده ، و اختبار فرضياته تم الاعتماد في الجزء النظري:

الفصل الأول (الإبداع) و الفصل الثاني (الأداء المتميز) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها و تحليلها ، و هذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و تحليل أبعاده ، كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي: الفصل الثالث على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة .

هيكل و تقسيمات الدراسة :

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين ، الجانب النظري و الجانب التطبيقي ، و قمنا بتقسيم الجزء النظري إلى فصلين ، فيما يخص الفصل الأول فهو بعنوان الإطار المفاهيمي للإبداع و يحتوي على ثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل عام حول الإبداع ، أما المبحث الثاني فتنولنا فيه أساسيات تنمية الإبداع الإداري ، و أما المبحث الثالث فهو مدخل إلى إدارة الإبداع .

أما بالنسبة للفصل الثاني فهو تحت عنوان الأداء المتميز و علاقته بالإبداع ، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث بالنسبة للمبحث الأول فهو يشمل أساسيات الأداء المتميز ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية إدارة التميز و بالنسبة للمبحث الثالث فهو حول الإبداع كأساس لتحقيق الأداء المتميز .

أما بالنسبة للفصل الثالث و الأخير فهو عبارة عن دراسة ميدانية حول أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز .

تمهيد :

في ظل التغيرات السريعة التي تعيشها منظمات اليوم ، و التي تفترض تحديات و متطلبات كثيرة ينبغي على المنظمات مواجهتها بسرعة و فعالية و هذا يتطلب مقدرة إبداعية أي تطوير أفكار و حلول و أراء جديدة لتتمكن المنظمات من مواكبة هذه التغيرات و البقاء و النمو و الازدهار .

وقد زاد الاهتمام بالإبداع خاصة في ظل المنافسة و المزاحمة الشديدة بين المنظمات محليا و دوليا ، باعتباره أداة مهمة لتطوير مختلف المنظمات و تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل ، فهو بمثابة مفتاح المستقبل لأي منظمة .

و من أجل التعرف أكثر على موضوع الإبداع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول : مدخل عام حول الإبداع

المبحث الثاني : مفاتيح الإبداع

المبحث الثالث : أساسيات حول التدريس الإبداعي

المبحث الأول : مدخل عام حول الإبداع

يتسم العصر الحالي بالتغيرات و التطورات المتلاحقة و المستمرة و كذا تزايد الاعتماد على التكنولوجيا و المعارف ، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة ، و تعقد بيئة عمل المنظمات و الواقع أن الإبداع يمثل أحد الوسائل الناجحة لمواجهة هذه التحديات و للتعرف أكثر على الإبداع حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الإبداع ، مصادره ، مكوناته ، مراحله ، مجالاته ، مستوياته و أصنافه .

المطلب الأول : ماهية الإبداع

إن الإبداع وظيفة أساسية للمنظمات في هذا العصر ، و على هذا الأساس سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع و أهميته ، وأهم الخصائص التي تميز الإبداع.

أولا : مفهوم الإبداع

تعددت التعاريف التي وضعت لأجل الإبداع مما جعل الوصول إلى تعريف موحد له صعب ، و هو ما يعود بالدرجة الأولى إلى تعدد اتجاهات الباحثين كما يعود أيضا لكثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع.

1/الإبداع لغة : لقد جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع الشكل ، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق و لقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه ، و يعبر على أنه صنع شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة و الفائدة .[1]

2/الإبداع اصطلاحا :إن مفهوم الإبداع يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية و الذهنية المختلفة لذا تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإبداع .الإبداع هو" التفوق في فهم الأمور و القدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة ، أو ابتكار و انجاز أساليب و طرق توصل إلى نتائج متفوقة و متميزة ".[2] و يعرف على أنه" رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ، و لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ، و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع و إيجاد الحل

[1] فهيمة بديسي، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، 18و19 ماي 2011 ، ص3 .

[2] جمال خير الله ، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الاولى ، 2009 ، ص 7 .

المناسب ".[1]

الإبداع هو" التوسع في استخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة و ليس في مجال واحد ". [2]

و يعرف أيضا على" أنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد" .[3]

كما يعرف على أنه" القدرة على التفكير لتوصل إلى إنتاج منتج جديد يمكن تنفيذه ،سواء في مجال العلوم أو الفنون أو الآداب أو غيرها من المجالات ".[4]

و يعرف على" أنه عملية توليد أفكار تصنع الاتصالات المثيرة للاهتمام ".[5]

و يعرف أيضا بأنه" الإتيان بأفكار أو أراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبق إليها أحد".[6]

و قد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع يمكن تلخيصها فيما يلي :[7]

[1] سليم بطرس جلدة ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة ، الأردن ، بدون طبعة ،2006 ، ص 21 .

[2] سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل ، الأردن ،الطبعة الأولى ، 2004، ص 150 .

[3] بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص17 .

[4] محمد أحمد عبد الجواد ،كيف تنمية مهارات الابتكار و الإبداع الفكري ، دار البشير للثقافة و العلوم ، مصر ، الطبعة الأولى ،2000،ص 14 .

[5] ريتشارد فرانش ، الإبداع في إدارة الأعمال ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ،الطبعة الأولى ، 2014، ص6 .

[6] أسماء رشاد نايف الصالح ، تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية ، دراسة ميدانية ، مجلة تنمية المورد البشري ، المنظمة العربية للتنمية التنمية الإدارية ، 2013 ، ص 16 .

[7] فهيمة بديسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

جدول رقم (1/1) : تعاريف متعددة للإبداع

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
-سمبسون 1922	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير ، و إتباع نمط جديد من التفكير .
-روجرز1954	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل و غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه .
-ستاين فيري 1960	هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة زمنية معينة .
-تورنس1972	هو عملية إدراك التغيرات و الاختلاف في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ، ثم البحث عن التغيرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة اختبار لهذه الفروض ثم نشر النتائج و تبادلها .
-اوسكاندوروشكا	هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة و القيمة والفائدة من أجل المجتمع .
-تايلور	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة .

المصدر: فهيمة بديسي ، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 18و19 ماي 2011، ص3 .

من خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين ، و كتعريف شامل يمكن القول" أن الإبداع هو فكرة جديدة أو إنتاج جديد يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع ".

3/علاقة الإبداع ببعض المفاهيم :

3-1/ علاقة الإبداع بالابتكار: يعرف الابتكار على أنه عرض سلع و خدمات جديدة في الأسواق ، أو وسائل إنتاج لم تكن موجودة سابقا ، و هو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس ، و عليه الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو

التطبيق الخلاق أو الملائم لها و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج .[1]

3-2/علاقة الإبداع بالاختراع : يعرف الاختراع بأنه الحل التقني لمشكلة ما ، و هو فكرة أو رسم أونموذج لآلة، أو منهج أو عملية أو نظام جديد، و ليس بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها ، و عليه فالاختراع يهتم بالمعارف العلمية و النظرية و قد لا توجه إلى الاستغلال ،أي قد لا يتجسد في سلع وخدمات، أما الإبداع فهو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المؤسسة قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغييرات على المنتجات الحالية .[2]

و الجدول التالي يوضح الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار :

جدول رقم (2/1) : الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار

الإبداع	الابتكار	الاختراع
-حل خلاق لمشكلة ما -إيجاد فكرة جديدة -يتناول الجانب النظري -هدفه الاكتشاف و الاختراع	-التطبيق الخلاق لذلك الحل -الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ -يتناول الجانب التطبيقي -هدفه تحويل الأفكار إلى واقع تطبيقي .	-الحل التقني لمشكلة ما . —يهتم بالمعارف العلمية . -قابل للتطبيق الصناعي . -ينطوي على خطوة إبداعية .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة .

ثانيا : أهمية الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة نوضحها فيما يلي :[3]

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

2/إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور و تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم

[1] مصطفى يوسف كافي ،الابتكار و الإبداع التسويقي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص59 .

[2] جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

[3] زينب غزازي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير و إدارة الأعمال التسويق ، جامعة المدية ، 2011، ص 73 .

و الأفراد ؛

3/المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للأفراد في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات ؛

4/ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة ؛

5/حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدرتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة ؛

6/تحسين صورة المؤسسة بغية التميز عن المنافسين في السوق ؛

7/يساعد الإبداع على اكتشاف و دعم قدرات الأفراد الذاتية و توجيهها نحو تطوير المؤسسة ؛

8/يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه ؛

9/القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية و مفيدة .

ثالثا:خصائص الإبداع

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع لما له من أهمية و قيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية و تطوير القدرات و العمليات الإبداعية ومنه يمكن تحديد الخصائص كالتالي : [1]

1/ الإبداع ظاهرة فردية و جماعية ، فالإبداع حكر على الأفراد و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات و المؤسسات ، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي و المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر و متاحا و بخاصة المراحل المعاصرة ؛

2/ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد ، تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش في وسطها و يتعامل معها ؛

3/ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق و الشمولي الذي يبحث المشكلة في جميع جوانبها و يواجه عدة حلول مكافئة لها ؛

4 / الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي للتصورات و الصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و الاستماع ؛

[1] حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، متطلب لنيل مذكرة الماجستير، 1424 ، ص ص 39،40 .

5/ الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر وفقا لنتائج التقويم و التجريب ؛

6/ الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛

7/الإبداع علم نظري تجريبي قابل لتبديل والتغيير باختلاف الزمان و المكان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح ؛

8/يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره ؛

9/تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجه لإشباع احتياجات أو رغبات معينة .

المطلب الثاني : مصادر و مكونات الإبداع

سنتطرق في هذا المطلب إلى مصادر الإبداع وكذا مكوناته المختلفة .

أولا: مصادر الإبداع

لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للإبداع بوصفه نشاط منظم و رشيد ، و تنقسم إلى مصادر داخلية و خارجية :

1/المصادر الداخلية :

ا/ **الحوادث غير منتظرة (فجائية)** : تمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة و بساطة و تجمع بين النجاح الفجائي و الفشل الفجائي ، ففي بداية الثلاثينات قدمت منظمة (IBM) أول آلة حاسبة حديثة للاستعمال البنكي ، لكن البنوك لم تجدد هذه الآلات لمدة سنوات ، و الحدث الذي أنقض المنظمة من الخسارة هو النجاح غير المنتظر في مبيعاتها من هذه الآلة من مكتبات نيويورك ، و على هذا الأساس يفتح النجاح الفجائي أفضل الفرص الإبداعية و أقلها خطورة ، و على غرار النجاح الفجائي يمثل الفشل الفجائي فرصة إبداعية في غاية الأهمية ، و منه نستنتج أن القواعد التي تنجم عن استغلال النجاح أو الفشل الفجائي كمصدر للإبداعات غالبا غير مستغلة و التي يجب التجاوب معها عن طريق نظام معلومات يؤدي إلى تجذير الرد على هذه الفرص في المنظمة .[1]

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

ب/ الفرص غير المنسجمة :بمعنى عدم الانسجام في المنطق بين علاقتين أو في طريقة العمل تمثل فرصة إبداعية ، مثل عدم التوافق في الحقائق الاقتصادية ، فقطاع الصناعة في الدول المتقدمة ما بين 1956و1970 تميز بالنمو المنتظم للسوق تزامن مع هوامش أرباح متناقصة من سنة إلى أخرى هذه الحقيقة غير المتوافقة أدت إلى إبداع المصانع الصغيرة لتفادي الوضعية السالفة،كما أن عدم التوافق بين الأهداف و النتائج يفتح الطريق للإبداع فقد بحث صانعوا السفن الحاملة للبضائع الزيادة في سرعتها و تخفيض استهلاكها للطاقة ، لكن كلما تمكنوا من ذلك اهتلكت السفن في مدة أقل .[1]

ج/ الحاجة إلى الأسلوب (الطريقة) :الشعور بالحرمان من شيء يعني البحث عن إشباعه ، و يمثل الإبداع طريقة لتحقيق هذا الإشباع ، فمثلا نجد أن ارتفاع السيارات أوجب التفكير في محاولة تخفيضها فكان الرادار كطريقة.

د/ التغيرات في القطاع و بيئة السوق :حيث لابد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات و توقعات الزبائن ، و هذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية كبيرة و يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير ، التنبؤ بالفرصة ، مؤشرات تغيير الصناعة.[2]

2/ المصادر الخارجية:حيث تتمثل هذه الأخيرة في :

ا/ التغيرات الديمغرافية :تمثل المصدر الإبداعي الأكثر تأكيدا ، و هي التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و معدل أعمارهم و توزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل ،كما أن التغيرات الديمغرافية تأتي بالتغييرات تمثل فرصا من أجل الإبداع و قطاعات سوقية جديدة.[3]

ب/ المعرفة الجديدة :من بين أكبر الإبداعات في تاريخ التغيرات الإنسانية تلك الواردة من المعرفة الجديدة(علمية، تقنية ، اجتماعية) و المدرجة في المكان المناسب و هي تمثل روح المنظمة فهي تمكن من

[1] مداحي عثمان ، دور الفكر الإبداعي في بناء و تحسين أداء المنظمات المعاصرة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يومي 12 و13ماي جامعة البليدة ، ص 9 .

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل ،الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار إثراء للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ،ص30 .

[3] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ،الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2005، ص 391 .

التخفيض الملموس للوظائف الروتينية و التوجه أكثر للتطوير و التجديد ، أي الإتيان بأفكار و منتجات و خدمات و مشروعات جديدة ، فالإبداع القائم على المعرفة أكثر تجذرا و أصالة من أي إبداع أخر .[1]

ج/ التغيرات الإدراكية أو الإحساسية :لا تعني تغير في الواقع لكن تعني تغير حول إدراك الشيء، فالحاسوب في مدة قصيرة بعدما كان يعتبر كآلة للاستخدام المؤسساتي أصبح كأداة للاستعمال الشخصي و للجميع ، فالتقلبات التي يشهدها الاقتصاد نابعة من التغيرات الاحساسية و الإدراكية لدى الزبائن ، و التي تغير من استعمال الوسيلة و لذلك على المؤسسات توجيه نظرة المسيرين خاصة للتغييرات في الإدراك و الإحساس الناجمة عن الزبائن فهي تمثل فرصة كبيرة للإبداع .[2]

ثانيا : مكونات الإبداع

يعتمد الإبداع على أربع مكونات أساسية هي :[3]

1/ الإنتاج الإبداعي: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية و التي تخرج في صورة أفكار .

2/ العملية الإبداعية :و هي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع و هي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الأفكار الإبداعية ، كما يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

3/ الشخص المبدع : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص و استعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية و الفروق الفردية في المجال المعرفي و في مجال الدافعية و استخدام مقاييس التفكير الإبداعي .

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

[2] محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 391 .

[3] توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ،2009 ، ص ص40،39 .

4/ الموقف الإبداعي :إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد ، و أيضا الفرد يكون مبدعا في موقف ، و يظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلا غير مألوف .

المطلب الثالث : مراحل و مجالات عملية الإبداع

يعتمد الإبداع على مجموعة من المراحل الأساسية ،من خلال هذا المطلب سنتعرف على مراحل الإبداع و مجالاته .

أولا : مراحل عملية التدريس الإبداعي

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني و هناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب و الباحثون بشأن مراحل و خطوات عملية الإبداع ، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة .

فيرى عالم النفس الأمريكيWallasأن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناء الفكرة الجديدة المبدعة و تمر بمراحل أربع و هي :[1]

1/**مرحلة الإعداد و التحضير** :في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص في جميع جوانبها ، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة ، وتشير بعض البحوث إلى أن المدرسين الذين يخصصون جزءا اكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة .

2/مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ،وهي تتضمن هضما عقليا،شعوريا ولاشعوريا و امتصاص لكل المعلومات و الخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة ،وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة ، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب و الأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو تعطل الأجزاء الهامة فيها .

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي ، الإدارة الحديثة ، دار ديبونو للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010، ص ص 61 ، 62 .

3/مرحلة الإشراق (الإلهام):تتضمن انبثاق شرارة الإبداع ،أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة ، و لهذا تعد مرحلة العمل الدقيق و الحاسم في الإبداع .

4/مرحلة التحقيق أو إعادة النظر :في هذه المرحلة يتعين على المعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التهذيب أو الصقل ، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب ، الاختبار التجريبي للفكرة الجديدة المبدعة .

ويرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وإنما هو نتيجة لأربعة مراحل أساسية هي : [1]

1/مرحلة التشبع :هي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها، والأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.

2/مرحلة التفكير العميق: هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار و الافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة .

3/التأمل: ويمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض .

4/التحقق: هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلاؤم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ .

وشتاين يرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منتظمة و مرتبة فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة لذا فهو يقترح ثلاث مراحل و هي : [2]

1/تكوين الفرض:وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار .

2/اختبار الفرض:وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها .

3/الاتصال بالآخر بتقديم الإنتاج الإبداعي .

[1] سمية ولد شرشالي ، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، جامعة المدية ، 2017 ، ص 105.

[2] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ،ص 44 .

ثانيا: مجالات عملية الإبداع :أشارEttile a okeefeإلى أن عملية الإبداع في المنظمة يمكن أن تظهر من خلال خمسة مجالات وهي:[1]

1/ اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهمات الإدارية لأنها عملية تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ،و هنا تظهر عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يمتلكونه من خبرة و معرفة و كسب ميزة تنافسية مستقبلا .

2/القابلية للتغيير: تعتبر عملية التغيير ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثيرات إيجابية تعود على المنظمة والأفراد التابعين لها بل و حتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد و الجماعات أو سلوك المنظمة ،و يتم ذلك من خلال التغيير في أسس المنظمة أو في التقنية المستخدمة ،أو في البيئة و العمليات أو في المهام و ثقافة المنظمة أو الأفراد أو الأداء ، و من أجل إحداث هذا التغيير لابد من صنع رؤية عامة و مشتركة في المنظمة ككل بالإضافة إلى بناء و توطيد علاقات قوية و فعالة بين مستويات المنظمة و القيام بعملية التدريب و تشجيع الأفكار الإبداعية ،فضلا عن تشجيع الجهود الرامية إلى التغيير .

3/سعة الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات و المعلومات و الآراء من أجل إحداث تفاهم و ثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة ، و كذا تسهيل عملية اتخاذ القرارات و تمكين المرؤوسين من معرفة الأهداف المخططة و التعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل ، و نظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها و تحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها ،و لا يتوقف نظام المعلومات على هذا الحد بل يجب أن يكون قادرا على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمنظمات المتشابهة و العاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال نظام الاتصالات المعتمد من طرف المنظمة.

[1] أسيل علي مزهر ، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري ، دراسة تحليلية للآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية ، إطارات الديوانية ، إطارات بابل ، ص121 .

4/تشجيع الإبداع: الإبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة ،فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال التفاعل و المزج ، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها و يعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته فتاتي استجابته مختلفة عن الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة ،أو أدوات و عمليات إدارية جديدة ،أو طرح أفكار جديدة و هنا يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بانتهاج سياسة تحفيز و تشجيع تنمي الإبداع و تساعد على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم و على كافة المستويات .

المطلب الرابع :مستويات الإبداع و تصنيفاته

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مستويات الإبداع و أنواعه .

أولا: مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع التي تعزز وتكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة وسنناقش كل واحدة باختصار:

1/الإبداع على مستوى الفرد :هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ، تميز الشخص المبدع عن غيره .

و من خصائص الفرد المبدع ما يلي :[1]

ا/ المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله .

ب/ التعليم : و هو يؤكد أن المنطق يعيق الإبداع .

ج/ الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

د/ الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، و هو مستقل و مثابر ، و عالي الدافعية ، و منفتح على الآراء الجديدة ، و لديه إحساس كبير بالفكاهة .

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

هـ/ الطفولة : طفولته اتسمت بالتنويع ، و من المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية و أوضاع اقتصادية صعبة .

و/ العادات الاجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه ، بل إنه يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين .

و لقد بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون سلوك الإبداعي للعاملين من بينها :[1]

ا/ معوقات إدراكية : تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح ، و ذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضييق نطاقها ، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها .

ب/ معوقات وجدانية و شخصية : و تتمثل في الخوف من المبادرة و الوقوع في الخطأ ، و الجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع .

ج/ معوقات ثقافية و اجتماعية : و هي تعود إلى ضغوط اجتماعية مختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم ، و تؤدي بهم إلى تبني اتجاهات لما هو شائع .

2/ الإبداع على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من الجماعة (قسم،إدارة،لجنة.....) اعتمادا على خاصية التداؤب حيث إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض ، و يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعا بالعوامل الرئيسية التالية :[2]

ا/ الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .

ب/ المشاركة الآمنة : إن البيئة و المناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم و تعززان الإبداع الناجح .

ج/ الالتزام بالتميز في الأداء :فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و تحديثها بشكل مستمر .

[1] محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 393.

[2] حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997، ص 481 .

د/ دعم و مؤازرة الإبداع : حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة و الدعم اللازم لعملية التغيير ، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة .

3/ الإبداع على مستوى المنظمة :

يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات ، على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان إداري و تنظيمي يتكون من جماعات و أفراد و عاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين ، و يحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام ، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري و معنوي و يسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك و أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور ، بل هو ضرورة ملحة و لا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة الارتقاء و الازدهار .[1]

كما أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية :[2]

-الاتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة ؛

-الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين ؛

-وجود أنصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم ؛

-الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات و بدائل العمل ؛

-احترام القيم و تطبيقاتها و تطوير مبادئ و أخلاقيات المنظمة ؛

-البساطة في الهيكل التنظيمي ؛

-الحزم و اللين معا.

ثانيا : أنواع الإبداع

عمل الباحثون و الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه إلى أنواع متعددة وفقا لمنظورهم و اختصاصاتهم و كذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم مما أدى إلى تصنيفات متعددة نذكر منها:

[1] مؤيد حسن الفضل ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

[2] بلال خلف سكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

1/ الإبداع المتعلق بالاختراع و التصميم و الاستنباط :و يشمل ما يلي :[1]

ا/ **الإبداع العلمي** : و هو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص و إنما يكون النتاج كوسيط بين الحاجيات و الأهداف المحددة خارجيا ، و هذا النوع من الإبداع يعالج فيه المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفا تحقيق نتاج جيد و مناسب و أنه يضفي على هذا النتاج أسلوبه الخاص و من الأمثلة على الإبداع العلمي ، هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء و الهندسة و الصناعة و الطب و غيرها .

ب/ **الإبداع الفني** : و هو التعبير عن الحاجيات الداخلية كالدوافع و الادراكات ، و في هذا المجال فإن المبدع يظهر ما بداخله إلى الخارج مثل الرسام و النحات و الموسيقي.

ج/ **الإبداع المتعلق بالتأليف** : و ذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر و النثر .

2/ الإبداع المتعلق بالتخطيط :ويشمل الإداري الذي يتمثل في :

ا/ الإبداع و تخطيط في إنتاج سلع و خدمات ؛

ب/ الإبداع في عملية الإنتاج ؛

ج/ الإبداع في الهيكل التنظيمي ؛

د/ الإبداع في هندسة العلاقات بين الناس .

3/ الإبداع في نشاط معين :مثل الإبداع السياسي ، الإبداع العسكري ، الإبداع الكروي .

4/ الإبداع العام و الخاص :و يقصد بالإبداع العام الإبداع الجماعي مثل فرق العمل ، البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي .

5/ الإبداع متعدد الجوانب و الشخصية متعددة الوجوه: و هو أن يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال كأن يكون رساما و مهندسا و رياضيا و ميكانيكيا في آنٍ واحد .كما أن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات و هما :[2]

1/ الإبداع الفني : بحيث يتعلق بالمنتج سواءً سلع و خدمات ، و يتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي نشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها سلع أو الخدمات .

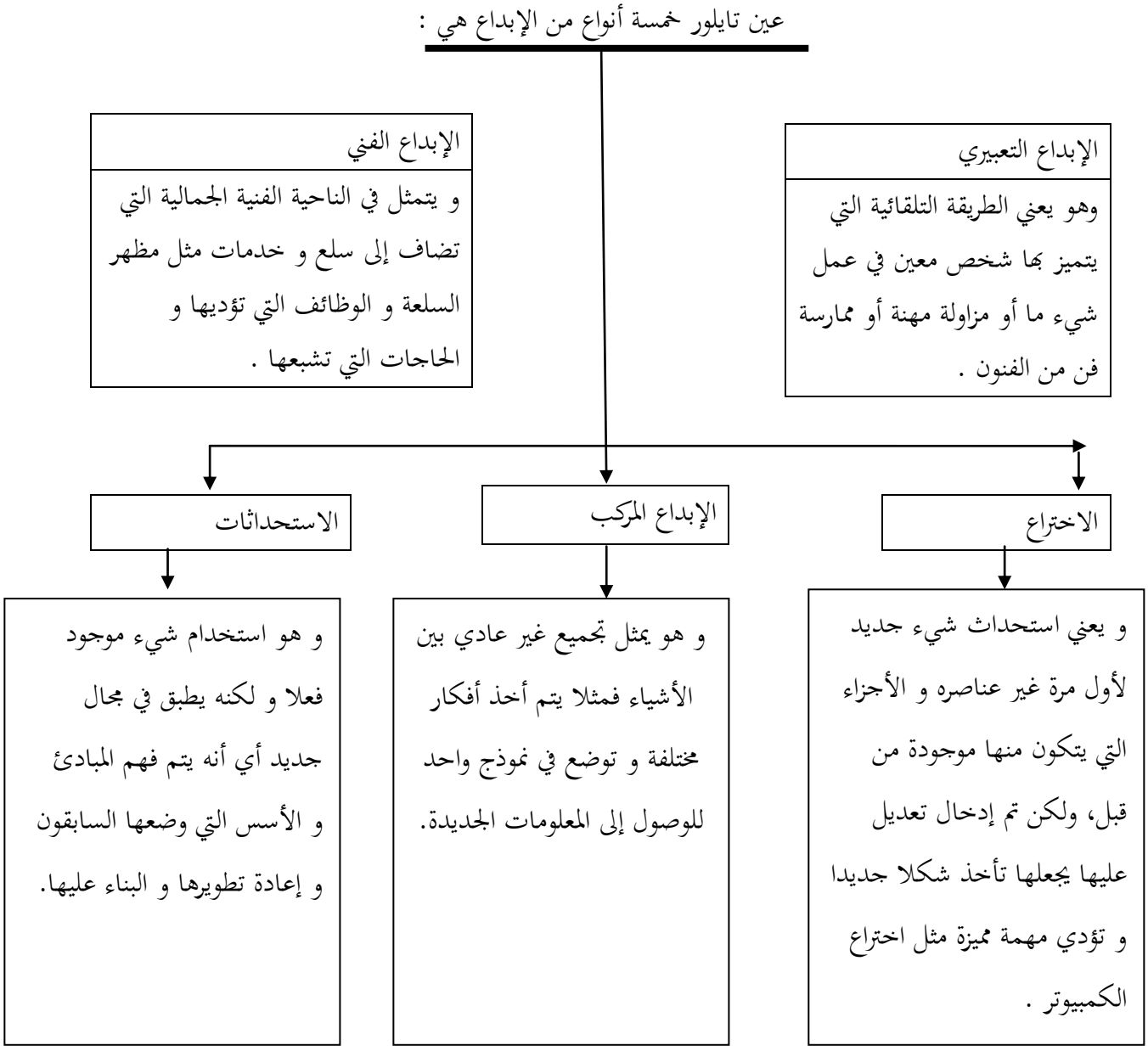
[1] سمية ولد شرشالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

[2] أسماء رشاد نايف الصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

2/ الإبداع الإداري : و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي العملية الإدارية في المنظمة ، و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .

و قد قسم فريديريك تايلور الإبداع إلى مستويات مختلفة و هي مبينة في الشكل رقم (1/1) : [1]

الشكل رقم (1/1):أنواع الإبداع حسب تايلور



المصدر : محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان، دار الصفاء، الطبعة الأولى، 2003، ص 54.

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

يتضح لنا من خلال الشكل رقم 1/1 أن تايلور قسم الإبداع إلى خمسة أنواع تتمثل في الإبداع التعبيري ، الفني ، الاختراع، و الإبداع المركب،و الاستحداثات.

المبحث الثاني: مفاتيح الإبداع

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف أكثر على الإبداع وذلك بالتطرق إلى الشخصية المبدعة وعناصر الإبداع وكذا المعوقات التي تواجه الإبداع .

المطلب الأول : الشخصية المبدعة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الشخصية المبدعة مفهومها ونظرياتها و أهم السمات التي تميزها .

أولا : مفهوم الشخصية المبدعة .

تعرف بأنها " الشخصية التي تتسم بروح المنافسة والقيادة في العمل ، والاستقلالية في التفكير ، وعدم مسايرتها للعادات والتقاليد الاجتماعية والميل للسيطرة ، والحاجة إلى التعبير عن النفس ". [1]

وتعرف أيضا بأنها " مجموعة الأنشطة التي يمكن اكتشافها بالملاحظة الفعلية للسلوك عبر فترة من الزمن طويلة نوعا ما ،كي تعطي معلومات يمكن الاعتماد عليها ، فالشخصية ليست سوى النتاج النهائي لمجموعة العادات التي بحوزته ، فالسلوكيات الظاهرة هي التي تحدد شخصية الفرد ".[2]

وهي أيضا " التنظيم الدينامكي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات ، وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان ".[3]

ثانيا :نظريات الشخصية المبدعة

تتمثل هذه النظريات في :[4]

---

[1] ناصر حسين ، الشخصية المبدعة ناتج إسهام العوامل الكبرى و تفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس التخصص والمرحلة الدراسية ، قسم التربية وعلم النفس ، كلية التربية للبنات ، مجلة العلوم النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد19 ، ص 05 .

[2] عائشة بن سعيد بن سالم البادي، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل مذكرة الماجستير في الإرشاد النفسي ، قسم التربية و الدراسة الأساسية ، سلطنة عمان ، 2014، ص 18 .

[3] روشكا الكسندرو ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان أبو فخر ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، 1989 ، ص 41 .

[4] عونيا عطا صوالحة ، نوال عبد الرؤوف العيوشي ، دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية و علاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد ، العراق ، العدد 19، 2011 ، ص 169 .

1/ نظرية الأنماط : يصنف الفرد باعتباره ينتمي إلى نمط ما حسب مجموعة السمات التي يكشف عنها ، فإذا شاركه جماعة كبيرة من الأفراد الآخرين في سمات معينة سميت بالنمط ، و نقول أنه ينتمي هو و أفراد الجماعة إلى نمط ما ، و تصنف الشخصية إلى أنماط نجد منها الجسدية و الفسيولوجية .

2/ نظرية التعلم : تقوم هذه النظرية على ملاحظة سلوك الفرد في عملية التفاعل الاجتماعية و تؤكد على دور التدعيم في اكتساب و تعديل الأنماط السلوكية ، و تؤكد على الثواب و العقاب كأسلوب من أساليب التعلم الاجتماعي في تنمية الشخصية .

3/ نظرية السمات : اهتم علماء علم النفس بدراسة السمات الشخصية و تحديد السمات التي يميزها الفرد عن الآخر ، حيث أكد كاتل بأن بناء السمة أساس في بناء الشخصية و يمكن أن تكون السمة استعدادا فطريا أو مكتسبا كما في السمات الاجتماعية (الإخلاص ، الأمانة ، الصدق)، تعتمد هذه الفكرة على ثبات الشخصية ، فاشخص الواحد يسلك سلوكا متشابها في المواقف المتشابهة .

ثالثا : سمات الشخصية المبدعة

أخذت الأبحاث التي اهتمت بدراسة الشخص المبدع حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين ، نجد أن جون بول جليفور الذي يعد رائد هذه المجموعة قد ميز الصفات المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي و التي تتمثل في : الطلاقة ، الأصالة ، و الحساسية اتجاه المشكلات ، كما ركز الباحثون للتمييز بين المبدع و المتميز من خلال ثلاث صفات : التمحص و الحدس العلمي و المنطق العلمي .[1]

فنجد هناك عدد من الصفات التي تميز المبدعين عن غيرهم و هي :[2]

1/ خصائص معرفية :بحيث حددها علماء النفس المعرفي و علماء علم النفس الشخصية الذي يرونه أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة الفوارق الفردية في المجال المعرفي و من هذه الخصائص:

- الحساسية اتجاه المشكلات ؛
- التكيف الجيد مع المستجدات و المثيرات غير المألوفة ؛

[1] حسام عبد الله الأحمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة حلب ، سوريا ، 2008 ، ص61 .

[2] محارب علي محمد صمادي ، الحل الإبداعي المشكلات ، دار قنديل ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 56 ، 58 .

- الميل للأفكار الغريبة و الخيال الخصب ؛
- مقاومة الضغط الخارجي و القيود المفروضة ؛
- الاستقلالية في إصدار الأحكام ؛
- المرونة في اتخاذ القرارات .

2/ خصائص الشخصية و الدافعية : يشترك المبدعون بعدد من الخصائص الشخصية و الدافعية مع وجود خصوصية في بعض هذه الخصائص لدى بعض المبدعين ، و من هذه الخصائص نجد :

- الرغبة في التصدي للمواقف العدائية و القيام بالمخاطرات الذكية ؛
- الانفتاح على الخبرات الجديدة و النضوج ؛
- الانضباط في العمل و الانتماء إليه ؛
- القدرة على التأثير في الآخرين؛
- الاهتمام الزائد بالعمل .

3/ خصائص تطورية :يتصف المبدعون بخصائص ذات علاقة بالخبرات و مراحل النمو المختلفة ونذكر منها :

- الأجواء الأسرية للمبدعين تتميز بالحرية و الانفتاح على الأفكار الغريبة ؛
- المبدعون لديهم اتجاهات ايجابية نحو المدرسة منذ الصغر ؛
- يمارسون العديد من الهوايات ؛
- يتأثرون بدور القدوة أو المعلم في حياتهم ؛
- يطورون عادات عمل مميزة ويحافظون عليها ؛
- التعرض للتجارب في سن مبكرة .

المطلب الثاني : عناصر الإبداع

للتعرف على الإبداع بشكل أكثر لابد من التعرف على عناصره ، فعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديدها إلا أنه يمكن إيجازها فيما يلي :

1/ **القدرة على التخطيط و التفكير الاستراتيجي** : و ذلك من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغير ووسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة و ثابتة و مكتوبة ، ولابد من بذل جهود كبيرة لتعريف العاملين و إقناعهم بها و هذا هو السبيل الأمثل لكي يسلك الأفراد سلوكا وظيفيا يحقق الأهداف و الخطط المرسومة بالكيفية التي يرونها .[1]

2/ بناء الثقافة التنظيمية :و تعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة ، و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال لهم للمشاركة .[2]

3/ التركيز على الأداء و العاملين : حيث أن المؤسسات المبدعة تتميز بتركيزها على الأداء و اهتمامها بالعاملين و إشعارهم بأهميتهم و أنه لا يمكن الاستغناء عن وجودهم و أنهم جزء مهم في المؤسسة و يتم ذلك بتقديم الحوافز المادية و المعنوية عندما يبذلون جهود غير عادية و يتصفون بأداء متميز و إنتاجية عادية ، كما أن تركيز المؤسسة على الأداء يعني تركيزها على مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع و الابتكار بجهود ذاتية و كذلك يعني في نفس الوقت المساهمة في تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع على الإبداع .[3]

4/ مرونة الأنظمة و اللوائح : إن الإجراءات و اللوائح القانونية و الرسمية ، تهيمن على الكثير من القيادات الإدارية و هذه الإجراءات و اللوائح تعتبر كأهم محدد لتقييم كفاءة العاملين و انتظامهم ، بغض النظر عن مدى كفاءاتهم الإنتاجية الفعلية ، و بغض النظر عن مدى قدراتهم و فعاليتهم الإبداعية ، و إن التزام المؤسسة بالأنظمة و القوانين و تطبيقها بشكل حرفي فإنها تدفن الروح الابتكارية عند موظفيها تحت سيطرة الروتين.[4]

---

[1] أسيل علي مزهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

[2] محمد الصرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 260 .

[3] محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 54 .

[4] المرجع السابق ، ص 54 .

5/ إنشاء مناخ تنظيمي : إذ يعتبر المناخ التنظيمي أحد العناصر المهمة و المشجعة على الإبداع و يمكن تعريفه على أنه مجموعة خصائص البيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة من الاستقرار أو الثبات النسبي ، يفهمها العاملون و تنعكس أثارها على اتجاهاتهم وسلوكهم في المؤسسة التي يعملون بها .[1]

6/ المرونة في الأنظمة و الإجراءات : هي من أهم الأمور المشجعة على الإبداع ، فالمؤسسة التي تلتزم بالأنظمة و تلزم موظفيها بشكل حرفي من غير مرونة فإنها تقتل الإبداع في موظفيها .[2]

7/ الولاء التنظيمي : و يعتبر احد العناصر الأساسية للإبداع فهو مفهوم تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على الأداء و إنتاجية المؤسسات من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة إقناع و إيمان الفرد بوجود أهمية لأهداف التنظيم ، و كذلك يساعد في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و تشجيع الإبداع .[3]

المطلب الثالث : القدرات الإبداعية

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الأفراد على اختلافهم في النشأة و الثقافة و التعليم و الخلفيات ، و يرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات و تحصيل الامتياز عند الإنسان ، و أن هذه القدرات يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعلم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه و الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد .يقصد بالقدرات الإبداعية هي تلك الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها في الأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي ، و التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي .[4]

أولا : الأصالة : تعرف الأصالة بأنها" القدرة على إنتاج الأفكار الجدية غير المسبوقة و غير المألوفة ، فالشخص المبدع يمتلك تفكيرا أصيلا يبتعد به عن كل ما هو مألوف وشائع" .ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلت درجة تنوع الفكرة زادت درجة أصالتها".[5]

---

[1] اسيل علي مزهر ، مرجع سابق ، ص 121 .

[2] أسماء رشاد نايف ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

[3] سمية ولد شرشالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

[4] يوسف عبد عطية بحر، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

[5] جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، أثر التوجه الإبداعي و استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 29 .

و يقصد بها" أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ، و معيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة و المتعارف بها و خروجها عن التقليد و تمييزها "، أي أنها "كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة و الإتيان بأفكار و حلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة و علمية و عملية ".[1] و الأصالة تشمل ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في :

1/ الاستجابة غير الشائعة : و يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار نادرة .

2/ الاستجابة البعيدة : أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة .

3/ استجابة المهارة : و هي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة .

ثانيا : المرونة : يقصد بها "المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ".[2] وتعرف أيضا بأنها" تغيير من نوع معين و نقصد بها تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة و إستراتيجية العمل أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف" .[3]

وحسب غيلفورد "Guilford" هناك نوعان من المرونة :[4]

1/ المرونة العفوية : تأتي بعفوية دون قصد .

2/ المرونة التكيفية : تكون مقصودة و هو أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل و التفكير .

ثالثا : روح المجازفة : إن في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعيين لأهمية عنصر روح المجازفة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي و مدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المجازفة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المجازفة وتحمل نتائجها .[5]

---

[1] حاتم علي حسن رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

[2] يوسف عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

[3] سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، قسم علوم السياسة والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008، ص 123 .

[4] المرجع السابق ، ص 123 .

[5] يوسف عطية ، مرجع سابق ، ص ص 40،41.

رابعا : حل المشكلات : إن الحساسية للمشكلات هي سبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تأرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها إنتاجيات مبدعة وبالتالي فإن إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها ، أما النصف الأخر فيأتي في التفكير المبدع .[1]

لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة المنظمات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار ، لذا ومن أجل حلها لابد أولا من الاعتراف بوجود هذه المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعا وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها ، وهنا لابد من تشجيع التبادل والانسياب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري .[2]

المطلب الرابع : معوقات الإبداع

يعتبر الإبداع مصدر تميز المنظمات التي تبحث عن التطور والتقدم ، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات منه ، ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمسة مجموعات رئيسية هي :

1/المعوقات العقلية :يتضمن التفكير الإبداعي من العمليات العقلية كالإدراك التذكر والتخيل ، ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس و الأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل : [3]

ا/ خطأ الإدراك : حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليس موجود فيه .

ب/ خداع الإدراك :حيث يتم تخيل شيء لا وجود له .

ج/ ضيق الإدراك :حيث نرى الأشياء بشكل ناقص و لا يتم إدراك كل أبعادها . و من جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر و التخيل من حيث اتساع المدى و انحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها .[4]

---

[1] أسيل علي مزهر ،مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

[2] أسيل علي مزهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

[3] عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010، ص 27.

[4] خبراء المركز الخبرات المهنية للإدارة ، منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع و الجودة ، مصر ، طبعة الثالثة ، بميك ، القاهرة ، ، ص 21 .

2/ المعوقات الانفعالية :يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل : الثقة بالنفس و الاكتفاء الذاتي و الميل إلى المخاطرة و الاستغلال في التفكير ، و الإبداع قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يتحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسبب الانفعال.

و فيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية :[1]

-الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل ؛

- انخفاض القدرة على التخيل و الرغبة بها أصلا ؛

- عدم القدرة على تحمل الغموض و تسامي الرغبات الجامحة للأمان ؛

- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها ؛

- الحماس الزائد و الرغبة السريعة في النجاح ؛

- قلة التحدي .

3/ المعوقات الدافعية : يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك و توجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من العمل ، و هي التي تدفع المبدع للسيطرة على ما لديه من معلومات و مهارات في المجال الذي يبحث عليه ،و تدفعه أيضا إلى التفكير لاكتشاف ما قد يوجد في المجال من أوجه قصور ، و من ثم التفكير في الجديد و التعبير عنه بشكل فعال .[2]

4/ **المعوقات التنظيمية** :لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد ، بالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو محيط عمله ، تتأثر سلبا قدرته على الإبداع و يضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي و بالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي و يثبت عند حد معين ويصبح التطوير أو التغيير بعده أمرا صعبا .[3]

5/ المعوقات البيئية :تقف البيئة أمام كل مبدع و أمام كل محاولة جادة للقيام بذلك ، خصوصا بيئة اليوم التي تتسم بالتعقيد و التداخل ، حتى أصبح لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يحدث ، ومن أبرز المعوقات البيئية

[1] عبد الرحمان محمد جبر ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

[2] أحلام صيفي ، شلابي عتيقة ، التحفيز الذاتي للعامل ودوره في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة المدية ، 2016 ، ص 30.

[3] توفيق عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

نجد :[1]

ا/ المعوقات المادية : تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية ، و عدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة و حوافز مادية إضافية و غيرها .

ب/ القوانين و الأنظمة : التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي ، و أنظمة الحوافز ، و أنظمة تغيير الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة و بخاصة الربحية منها ، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي و رعاية الموهوبين .

ج/ مقاومة التغيير : من قبل الإدارة و العاملين ، و التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة .

د/ المناخ التنظيمي : نعني به ظروف العمل التنظيمية ، وكذا طبيعة العلاقة بين العاملين و المديرين ، وكذا بين العاملين أنفسهم ، فالعلاقات المتذبذبة تهيأ محيط يحول دون أي محاولة إبداعية .

هـ/ غياب التشجيع : عدم تشجيع المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة ، و عدم الخوف من الخطأ، والاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الإدارية و الفنية المتخصصة .

و/ عدم مساندة العمل الجماعي: من قبل المنظمة ، وعدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

ي/ قلة المعلومات : ندرة المعلومات المتعلقة بالأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات ، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات القيمة بين الإدارات و الأقسام .

خ/ الإستراتيجية البعيدة : العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع .

م/ غياب البرامج التدريبية : التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية .

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص ص 24،23.

المبحث الثالث : أساسيات حول التدريس الإبداعي

إن تدريس التفكير و تعليم الإبداع يستلزم الانتقال من الاتكالية إلى الإيجابية و من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الجودة و الإتقان ، و من التكرار إلى الابتكار و من الاعتماد على الغير للاعتماد على الذات و من التعليم محدود الأمد إلى التعليم المستمر مدى الحياة ، و سنتطرق في هذا المبحث لتوضيح أهم الأساسيات اللازمة للتدريس الإبداعي و المتمثلة في البيئة الإبداعية ، التفكير الإبداعي ، استراتيجيات إنتاج الأفكار الإبداعية ، استراتيجيات إبداعية أخرى.

المطلب الأول : البيئة الإبداعية

إن عملية الإبداع لا تتم في فراغ بل تحتاج إلى بيئة توفر الإبداع ، وهذه البيئة يجب أن تكون موجهة بفلسفة عامة تشجع الإبداع و المبدعين .

فلا يمكن أن تهتم مدرسة ما بالإبداع إلا إذا كانت الفلسفة التربوية تشجع الإبداع و المبدعين .كما لا يستطيع الفرد أن يبدع إذا كانت فلسفة المجتمع تميل إلى المجاراة و التمسك بما هو مألوف و موجود حاليا.[1]

خصائص البيئة الإبداعية :

تكمن خصائص البيئة الإبداعية في المدرسة و الأسرة و المجتمع ، حيث تكاد تكون مشتركة كأن تكون بيئات متسامحة ، تتقبل التغيير ، تحترم المحاولة و التجربة ، إلا أن تبسيط الموقف يتطلب ذكر تفاصيل محددة عن دور كل مؤسسة و تتمثل فيما يلي :

[1] ذوقان عبيدات و سهيلة أبو السميد ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ،ص 329 .

أولا : المناخ المجتمعي العام :تتفاوت المجتمعات في درجة انفتاحها و تسامحها ، فهناك مجتمعات مغلقة تسودها السلطة ، تفرض قيمها و عاداتها و سلوكياتها و لا تقبل الخروج عنها ، و هناك مجتمعات منفتحة تسمح بالاختلاف و تعدد السلوكيات و الأفكار .فالمجتمعات المغلقة عادة ما تميل إلى المحافظة و التمسك بالقيم الأصلية ، و لا تسمح إلا بالقليل من التجديد و بالتالي يكون النموذج فيها هو الفرد المنسجم مع أصالة المجتمع و قيمه و تقاليده ، و أما من يخرج عن سلوكيات المجتمع فإنه يتعرض للعقوبات مثل النقد و السخرية و ربما عقوبات اشد قد تصل إلى التعزيز و السجن .....إلخ .

أما المجتمعات المنفتحة فهي المجتمعات التي تسمح بالتعددية و التنوع و تحترم جميع الآراء، و لا تمارس سلطة قاسية تعيق من حرية الأفراد و حركتهم .

ينشأ المبدعون عادة في مجتمعات منفتحة ، غير أن هذا لا يعني أن المجتمعات المغلقة لا تنتج مبدعين ، فقد ينشا المبدعون على الرغم من الصعوبات التي تواجههم ، لكن مسألة الإبداع ليست مسالة حرية و انفتاح فحسب لان الإبداع مهارة تكتسب بالتعلم ، و يمكن أن يتعلمها الفرد إذا أتقن مهارات إنتاج الأفكار الإبداعية .

ثانيا : المناخ الأسري: يتشابه المناخ الأسري الذي يشجع الإبداع مع المناخ الاجتماعي المنفتح ، فالأسرة التي توفر موارد غنية ، و يتمتع أولياء الأمور فيها بالثقافة المنفتحة و الوعي ، و إشاعة جو من المحبة و الأمن و التسامح هي التي تشجع الإبداع . أما الأسرة التي يمارس فيها الأهل سلطة قاسية تتسم بالشدة و عدم التسامح فهي أسرة تعيق الإبداع .

ثالثا : المناخ المدرسي : يتميز المناخ المدرسي الإبداعي بارتفاع سقف الحرية و إعطاء الطلبة فرصة كافية لإثارة الأسئلة ، و وضع الفروض و تقديم المقترحات و الموازنة بين البدائل ، حرية الاختيار دون أن يتعرض الطلبة للنقد و السخرية و الاتهام بالفشل ، فالطلبة يبحثون و يقترحون حلولا للمشاكل دون أن تفرض عليهم حلول معينة و إجابات جاهزة .[1]

المطلب الثاني : التفكير الإبداعي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم التفكير الإبداعي ومختلف الأساليب التي يبنى عليها .

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 330 - 332.

أولا :تعريف التفكير: التفكير هو" نشاط عقلي إنساني يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى و يعدمن المحددات الرئيسية لسلوك الفرد ،أي أنه جهد عقلي أو نشاط يقوم به الفرد عندما يتعرض لمثير ما ساعي لحل مشكلة أو معضلة تواجهه حيث يأخذ هذا الجهد و النشاط أشكالا مختلفة و متعددة كالتصنيف و المقارنة و التحليل و التركيب و التقويم ".كما يمكن توضيح مفهوم التفكير على أنه " عمليات عقلية للإنسان بنمذجة العلم المحيط به وبالتالي التعامل معه بفاعلية حسب أهدافه و خططه و رغباته وبذلك فعملية التفكير تتضمن معالجة المعلومات عندما تعتمد لتشكيل المصطلحات و حل المشكلات و الاستنتاج و اتخاذ القرارات لذا فالتفكير هو أعلى وظيفة إدراكية".[1]

ثانيا : تعريف التفكير الإبداعي التفكير الإبداعي معناه "اكتشاف بدائل أكثر عددا و أكثر ملائمة ، التفكير الإبداعي للتنبؤ بنتائج الأعمال و توليد بدائل أخرى ، الإبداع من أجل رؤية مستقبلية تحدد الاتجاهات ، و الإبداع من أجل رسم الخطط وحالات الطوارئ و تحقيق المرونة ومن أجل اشتقاق طرق آخري لاحتمالات متعددة ، فالإبداع يكون دافعا قويا للاهتمام بالأعمال و تقديم الآمال في الحلول و الإنجاز كما أنه يجعل الحياة أكثر بهجة و متعة .[2]

ثالثا :البيئة المدرسية و أساليب التعليم الإبداعي : إن من أهم الأسس التي يبنى عليها التعليم الإبداعي بالبيئة المدرسية ما يلي :

1/المنهج المدرسي : تكمن أهمية التفكير الإبداعي في بناء العقلية المتعلمة الناضجة القادرة على التحليل و المناقشة و التقويم لكل الأفكار التي تمر بالمتعلم ، و المرونة في التفكير و استيعاب متغيرات العصر و العمل على ربط التعليم بخطط التنمية في المجتمع و بناءا عليه يجب أن تعمل المناهج المدرسية على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب و أن تتشبع بالمهارات المختلفة التي من شأنها تفجير الطاقات الإبداعية لدى الطلاب و تعويدهم على العمل و المثابرة .[3]

2/ المدرس : التدريس الفعال المؤسس على الإبداع هو الذي يعتمد على شخصية المدرس المبدع المتميز الذي يستطيع أن يترجم المنهج و يبلوره في أنشطة إبداعية تساعد على تنمية مهارات التفكير مؤمن بعمله و بأهمية العمل من أجل تنمية الإبداع ، و من أجل تحقيق ذلك لابد أن :

[1] محمد علي العبد و سامية ندا شهوان ، استراتيجيات التفكير الفعال ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص ص 22 ، 23 .
[2] نفس المرجع السابق ، ص 299 .
[3] المرجع نفسه ، ص ص 358 ، 359 .

-يكتسب المدرس مهارات التفكير الإبداعي و النقدي و الأنشطة الفكرية ؛

-ترغيب الطلاب في التفكير الإبداعي و تحفيزهم و دفعهم إلى اكتساب مهاراته و إيجاد الظروف المناسبة لتطوير اهتماماتهم و استعداداتهم في مجالات الأنشطة المختلفة ؛

-بث روح الحرية و الاستقلالية في التفكير و العمل على رفع قيمة النقاش و احترام الرأي و الرأي الآخر و اعتماد أساليب معالجة الأفكار ؛

-أن تكون العلاقة بين المدرس و طلابه علاقة احترام متبادل للآراء ، و يعتمد المدرس طرق تحفيز الطالب على المشاركة الفعلية الإيجابية ، و يبتعد عن طرق التلقين .

3/التقويم : الخروج من ظاهرة الامتحانات التقليدية التي لا تقتبس إلا ما حفظه الطالب دون النظر إلى ما فهمه ووعاه و استطاع الاستفادة منه ، و كيف يفكر ؟ و ذلك بطرق التقويم المستمر اعتمادا على المشكلات البحثية و التعليمية و معرفة نقاط القوة و الضعف و أسباب كل منهما للعمل تفادي نقاط الضعف و تعديلها و تقوية و تدعيم نقاط القوة بحيث يكون للعمل الإبداعي النصيب الأوفر في العملية التقويمية و ذلك للإسهام في تطوير الشخصية المبدعة .

4/ الإدارة المدرسية : على الإدارة المدرسية فهم طبيعة تدريس و تعليم التفكير و الخروج من التقليدية الموروثة من حشو الأذهان ثم تفريغها في الامتحانات فيخرج الطلاب قوالب متشابهة ليس لها طعم و لا لون غير مفيدة لأنفسها و لا لمجتمعاتها ، فعلى المدرسة بذل الجهد لتغيير الفكر و وضع الاستراتيجيات لذلك ، و توسيع مساحة الحرية ليختار الطلاب الموضوعات التي يريدون بحثها ، و إضفاء روح الديمقراطية في الإدارة و نبذ الاستبدادية و التسلطية ، و اعتماد أساليب التشجيع للوصول لمنجزات مهمة ، كما يجب تشجيع الاتصال ، و تطوير روح البحث و التفكير الإنتاجي المنطلق ، و تحريض الطلاب على النشاط الفعال و حثهم على المناقشة و النقد البناء كل ذلك في إطار احترام أرائهم حتى لو كانت غير مألوفة ، و البيئة المدرسية إما أن تيسر تفجير الطاقات الإبداعية أو تعمل على كبت القدرات الإبداعية .[1]

المطلب الثالث : استراتيجيات إنتاج الأفكار الإبداعية

إن مهارة الإبداع تتجلى في إنتاج الأفكار إبداعية ، و الفكرة الأساسية في إنتاج هذه الأخيرة هي أن تخرج عن المألوف ، لأن ذلك يخلق فراغ في الأذهان و لا يمكن الاستقرار إلا إذا ملأ هذا الفراغ.

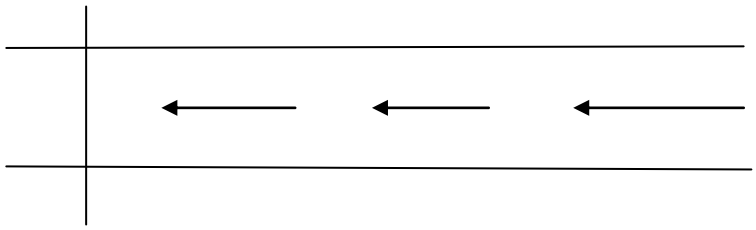
[1] محمد علي العبد ، مرجع سبق ذكره ص 360 .

فيمكن كشف هذا الفراغ بأحد الوسائل التالية :

أولا : أغلق مسربك

المسرب هو الطريق الذي اعتدنا أن نسير فيه أو السلوك الذي اعتدنا أن نمارسه يوميا ، و غالبا ما نسلكه و نحن مغمضو الأعين و الذهن ، لا تستطيع أن تتحرر من المسارب المعتادة إلا إذا اتخذت قرارا بإغلاقها ، فالرسم التالي يوضح أحد مساربنا :

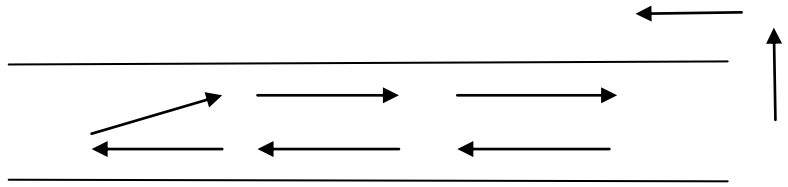
إننا لن نستطيع إيجاد مسرب جديد إلا إذا أغلقنا هذا المسرب .



المسرب **أغلق مسربك**

لما نغلق هذا المسرب سنكتشف مسارب جديدة و عديدة تظهر أمامنا فنتوصل إلى حل جديد ، عمل جديد، سلوك جديد .[1]

ثانيا : أترك مسربك إن ترك المسرب الأصلي سيضع الشخص أمام موقف جديد و حافز جديد لاكتشاف مسرب جديد قد يكون أفضل من المسرب القديم ، و الشكل التالي يوضح خيارات أخرى إذا تركت المسرب:



أترك المسرب أو أهرب منه

إننا بعد أن نغلق مسربنا أو نتركه نكون قادرين على البحث على مسارب جديدة باستخدام إحدى الاستراتيجيات التالية :

1/نفي المسلمات أو الافتراضات : لكي نبدع لابد أن ننفي بعض مسلماتنا حيث يقودنا هذا النفي إلى حركة مستمرة تبحث عن حقائق أو حلول جديدة و تحفزنا للبحث عن أفكار عديدة و ربما جديدة ومبدعة ،

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 335، 336 .

مثال :

– المسلمة : المعلمون يدرسون الطلبة .

– النفي : المعلمون لا يدرسون الطلبة ؟ إن هذا النفي قد أثار سؤالين هامين و هاذين السؤالان يحتاجان إلى إجابة :– ماذا يفعل المعلمون ؟ (احتمالات : يعدون المادة ، يوجهون الطلبة ، يعطون الواجبات ....إلخ) إذن قادنا هذا السؤال لإجابات عديدة أدت إلى تطوير جديد لمهام المعلم .

– من يدرس الطلبة ؟ (احتمالات : يتعلمون ذاتيا ، يتعلمون عبر الانترنت ، يتعلمون من مصادر متعددة ....) نلاحظ أننا حين ننفي المسلمة تتولد أسئلة في الذهن ، هذه الأسئلة تبحث عن إجابات جديدة ، قد يكون بينها إجابات مبدعة أو مؤشرات على إبداعات و طرق جديدة .[1]

2/ عكس المسلمات أو الافتراضات : مثال : الطلاب يقرؤون الكتاب ← الكتاب يقرأ الطلاب

ماذا تعني الفكرة الجديدة ؟ و أيهما أفضل طلاب يقرؤون الكتاب أو الكتاب يقرأ الطلاب ؟

الكتاب يقرأ الطلاب تعني : كتاب يعد وفق ميول الطلبة ، كتاب يهتم بحاجات الطلبة و مشكلاتهم و قضاياهم ، كتاب يفهم نفسية الطلبة و دوافعهم ، إن كتابا يتمتع بهذه الخصائص هو كتاب مبدع ناجح و لم يوجد بعد في أي مكان .

و هكذا فإن كثيرا من مسلماتنا لو تم عكسها لحصلنا على أفكار جديدة بعضها إبداعي ، و هذا طبعا لا يعني أن كل مسلمة إذا عكست تعطينا معنى إبداعي ، و لذلك يحتاج الإنسان بين فترة و فترة لإجراء تمرينات عكسية يعكس من خلالها بعض مسلماته لعله يكتشف شيئا جديدا .

3/ تشويه المسلمات أو الافتراضات : يؤدي تشويه بعض المسلمات إلى الحصول على أفكار جديدة و التشويه قد يكون من خلال إعادة ترتيب الخطوات الصحيحة و وضع ترتيب مشوه لها ، أو من خلال تشويه المعنى نفسه أو من خلال تغيير زمن الأحداث و التحدث عن الماضي كأنه مستقبل و المستقبل كأنه ماضي .

مثال : تبدأ الحصة حين يدخل المعلم الصف ← تبدأ الحصة حين يغادر المعلم الصف

بعد تشويه المسلمة تكتشف معنى جديد و طريقة تدريس جديدة ، المعلم لا يدخل ليدرس و يشرح ، بل يوزع

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 338،339 .

الأعمال و يقدم التوجيه ، و يرشد إلى المصادر ، و الطلبة يقومون بالعمل وحدهم بعد مغادرة المعلم، و ربما في منازلهم و هكذا قادنا تشويه المسلمة لمعنى جديد و مبتكر .

4/ المبالغة و التضخيم : عندما نبالغ في شيء فإننا نخرج عن الواقع أو المألوف ، و نقف أمام وضع جديد، يحفزنا إلى محاولة تحليله و فهمه و الوصول إلى أفكار إبداعية جديدة .**مثال** : المدير يقوم بمراقبة الموظفين كل دقيقة ، هل هذا يمكن عمليا ؟ طبعا لا ، فالمعنى الناتج عن المبالغة يقودنا إلى التفكير بطرق رقابية أخرى مثل: يجلس المدير في غرفة زجاجية يرى من خلالها جميع العاملين ، يضع المدير أجهزة تصويرية تلفزيونية يرى من خلالها الجميع ، يطلب المدير من الموظفين كتابة تقرير يومي عن إنجازاتهم ، و هكذا قادتنا المبالغة إلى الكشف عن أفكار إبداعية جديدة .

5/ التوقف المفاجئ :إن السير في تيار العادة و المألوف لا يشجع على تغيير السلوك إذ يحتاج الشخص إلى وقفة مفاجئة يسأل نفسه أسئلة معينة : ما الذي أفعله ؟ هل ما أفعله هو المناسب؟ ما الذي يمكن أن أفعله ؟ هل أنا في المكان الصحيح ؟ أين يجب أن أكون ؟ إن مثل هذه الأسئلة تفتح ذهن الإنسان على قضايا لم تكن تخطر بباله و هو يسير في تيار الروتين المألوف بحثا على أفكار جديدة . [1]

6/ تغيير منطقة الانتباه : يقودنا التفكير المنطقي إلى البحث عن الحلول في المكان المتوقع ، ولا يخطر ببالنا أن نغير منطقة انتباهنا بعيدا عن المتوقع و المألوف ، و كمثال على ذلك بحث الشرطي عن سبب حادث السيارة فإنه غالبا ما يوجه ذهنه إلى السرعة أو القيادة المتهورة و لا يخطر بباله سوء الطريق أو خلل في صناعة السيارة إذن لكي نفكر إبداعيا و نبحث عن حلول جديدة يجب أن نخرج عن الإطار أو البؤرة التي تشد انتباهنا ،و نبحث عن بؤرة غير متوقعة .

7/ التركيز . إن تركيزنا على فكرة ما لفترة معينة ، و البحث في جوانب هذه الفكرة بعمق ، و العيش معها قد يولد فجأة الحل المطلوب أو الفكرة الجديدة .**مثال** :إن نيوتن كان مسترخيا تحت الشجرة ، و لكن الفكرة أو المشكلة كانت تشغل كل اهتمامه ، فانبثق الحل فجأة .

8/ الإثارة العشوائية : يقصد بالإثارة العشوائية إيجاد مقارنة بين شيئين أو فكرتين لا رابط بينهما ، كأن نقارن بين المديرة و الفراشة . مثال : "الأستاذ الجامعي و المنزل "، إن هذه المقارنة كشفت عن معان جديدة

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 340-345 .

عديدة ، علما بأن الكلمة كانت عشوائية ، و إن أي كلمة أخري تزودنا بمعان أخرى . و هكذا فإن الإثارة العشوائية تزودنا بأفكار لم تكن لنا على بال ،كما أن استخدام هذه الإثارة سهل لا يتطلب تدريبات عميقة في الحصول على الأفكار الجديدة .[1]

جدول رقم3/1 : مقارنة بين الأستاذ الجامعي و المنزل

المنزل	الأستاذ الجامعي
المنزل يوفر الحماية و الأمن	كيف يوفر الأستاذ الحماية و الأمن لطلابه ؟
المنزل تسوده المحبة و الثقة و العلاقات الدائمة	كيف يبني علاقات المحبة ؟
في المنزل أسرار	ما أسرار مهنة التعليم ؟

المصدر :ذوقان عبيدات ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة الثانية، 2005 ، ص 348 .

9/ جعل المألوف غريبا : الألفة تقودنا إلى روتين غير مثير ، و هذا يؤدي إلى جمود الأشياء و الأفكار من حولنا ، و جمودنا نحن إزاءها ، و لكي نجعل الفكرة المألوفة مثيرة ، يجب أن ندخل عليها تعديلات .

مثال : إن مفهوم المطاعم مفهوم مألوف ، و لذلك لا إثارة فيه .لكن إذا أدخلنا عليه تعديلا مثل مطاعم لا تقدم وجبات غذائية ، أصبح المألوف غريبا و هنا نسأل : ما المطاعم التي لا تقدم وجبات ؟

إن هذا التساؤل يقودنا إلى أفكار عديدة كأن نقول : مطاعم تسمح للزائرين بأن يحضروا معهم طعامهم .

إن إستراتيجية إدخال الغرابة إلى الموقف المألوف تزودنا بحيرة و شك و تساؤلات و بحث و تفكير ، حتى نحصل على الفكرة الجديدة .

10/ اجعل الغريب مألوفا : إننا لا نفهم الأشياء و الأفكار الغريبة إذا بقيت غريبة و لذلك نحتاج إلى أن نجعلها مألوفة حتى نستطيع فهمها و التعامل معها ، و جعل الغريب مألوف يختلف عن الإثارة العشوائية فهذه الأخيرة تكون بالمقارنة بين شيئين لا شبه بينهما ، أما الحالة الأولى فإننا نقارن بين شيئين متشابهين أحدهما

[1] المرجع نفسه ، ص 346-348 .

مألوف و الأخر غريب مثل : الدورة الدموية تشبه حركة السير في المدينة هذا التشبيه يسهل الفهم و الحصول على أفكار جديدة .[1]

المطلب الرابع : استراتيجيات إبداعية

سنوضح في هذا المطلب أهم الاستراتيجيات الإبداعية التي تميز العمل المبدع عن غيره من الأعمال

أولا : العصف الذهني : يعتبر العصف الذهني من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 06 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين ، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار و في الجلسة الثانية تقييم الأفكار و تطور و تدمج مع بعضها البعض .يعتمد العصف الذهني على ثلاثة مبادئ أساسية و هي :[2]

-الابتعاد عن انتقاد الأفكار؛

-تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية و المستوى ؛

-دمج الأفكار و تطويرها .

إن هناك مجموعة من الشروط التي لابد من احترامها حتى تنجح جلسة العصف الذهني ، نذكرها فيما يلي:

-كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الاطلاع عليها ؛

-عدد المشاركين لا يجب أن يقل عن 06 و لا يتجاوز 12 شخص ؛

-تهيئة الجيدة للمشاركين و إعطائهم الفكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة ؛

-انعدام المراقبين حتى يتم توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة و راحة أكبر .

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 349-351 .

[2] حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار الإثراء للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص ص 48 ، 49.

ثانيا : القبعات الست : تنسب هذه الإستراتيجية إلى de bono و هو من رواد التفكير الإبداعي ، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير الاستكشاف و الإبداع و المبادرة ، و تستخدم عند اتخاذ القرار بصورة جماعية مثل : القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة ، و تعالج هذه الإستراتيجية بعض سلبيات المناقشات الجماعية ، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي ، أي أنها وسيلة للفصل عن الأداء .و أنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي :[1]

1/ القبعة البيضاء : اللون الأبيض هو اللون المحايد ، و هو سمة مطلوبة للبيانات و المعلومات ، و يتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات حول موضوع معين غير كافية ، و تحت هذه القبة توجد ثلاثة أسئلة :

-ما هي المعلومات المتوفرة لدينا ؟

-ما هي المعلومات الناقصة و الحقائق الغائبة ؟

-كيف نحصل على المعلومات التي نحتاجها ؟

2/ القبعة الحمراء : هذا النوع من الأنواع الدافئة الساخنة ، و لهذا يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن العواطف و المشاعر اتجاه الفكرة ، و يجب أن نوضح الأسباب التي أدت إلى حقيقة تلك المشاعر .

3/ القبعة السوداء : يدل هذا اللون على الوقار و الاتزان ، و لذلك يتم ارتدائها عندما نريد أن ننتقد فكرة معينة و نوضح عيوب هذه الفكرة التي يدور حولها النقاش ، و لا يتم المبالغة في النقد الذي يمكن أن يقتل الفكرة و التي يمكن أن تحدث نجاح ما ، و تحت هذه القبعة توجد عدة أسئلة:

-هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ ؟

-هل هذا مناسب ؟

-ماذا عن المشكلات أو المخاطر ؟

[1] عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36 ، 37 .

4/ القبعة الصفراء :و هي نسبة إلى الشمس و التفاؤل و السرور ، و يتم ارتدائها للتحدث عن المزايا و منافع الفكرة حتى و لو تم رفضها ، و تحت هذه القبعة توجد الأسئلة التالية :

-ما هي المزايا أو المكاسب ؟

-هل يمكن لهذه الفكرة أن تنجح ؟

5/ القبعة الخضراء :هي لون النبات و الخضرة ، يعني فيها التجدد و الحياة ، و يتم ارتدائها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة ، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري و تحت هذه القبعة يبرز السؤال : ماذا عن البدائل التي يمكن أن نفكر فيها ؟

6/ القبعة الزرقاء : نسبة إلى لون السماء الممتدة العريضة ، و يرمز إلى الإخلاص ، و الصفاء ، و حينما يتم ارتداؤها يكون المطلوب النظر العريض للفكرة بالكامل ، و هي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات ، و هي ترمز إلى النظرة المتكاملة و الشمولية و تندرج تحتها الأسئلة التالية :

-أين نحن ؟

و ما هي الخطوات القادمة ؟

-ماذا عن ترتيب استخدام القبعات ؟

-ماذا عن طريقة تفكيرنا ، و هل نجرب تغييرها ؟

-ما هي المخرجات و النتائج أو ما هو الوضع الراهن ؟

ثالثا : إستراتيجية سكامبر scamper :هي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة ، مختصرة بكلمة انجليزية هي scamperو تعني العدو أو الركض ، و تقوم هذه الطريقة على مبدأ إعمال العقل أو ما يسمى المعالجة الذكية ، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة ، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها و تحويلها .[1] و يمثل كل حرف من كلمة scamper مجالا من

[1] العساف وفاء ، واقع الإبداع الإداري و معوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، مذكرة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2004 ،ص 50 .

المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، و المجالات هي :[1]

1/ **الاستبدال**substitute:إن لكل شخص دور يمارسه دائما ، لكن ماذا لو استبدل هذا الدور ؟

-ماذا لو أعطينا اللص مهمة الإشراف على الأمن ؟

-ماذا لو صنعنا مرآة بدل من المقعد ؟

-ماذا لو استخدمنا آلة التصوير بدلا من النظارة ؟

إن عمليات الاستبدال هذه تنتج لنا أفكار جديدة ، مثال :

-أعطني عشرة استخدامات جديدة للتعلم غير الكتابة ؟

-أعطني عشرة استخدامات للعملة المعدنية غير الشراء ؟

2/ **الجمع combine:**إن لكل فكرة عرض معين ، ماذا لو دمجنا فكرتين معا ؟

-ماذا لو دمجنا المعلم مع الشرطي ؟

-التعلم مع النظارة ؟

-الخبز مع اللحمة ؟

إن الدمج بين مفردتين يعطينا شيئا جديدا يختلف في خصائصه عن كل مفردة و لم يكن ببالنا قبل ذلك.

3/ التكييف Adapt :يقصد بالتكييف إجراء تعديلات على فكرة ما أو شيء ما لجعله ملائما لغرض جديد، إن كثيرا من الأفكار لا تعمل في ظروف معينة ، و إن إدخال تعديلات عليها تجعل منها أكثر قبولا.

-فكيف نكيف الديمقراطية حتى تقبل عندنا ؟

-كيف نعدل من القلم ليصدر عطرا و هو يكتب ؟

-كيف نعدل المفتاح ليصبح ملعقة ؟

4/ **التعديل Modifying** :يقصد بالتعديل تغيير المعنى أو اللون أو الشكل أو الحركة أو الرائحة ، إن التعديل يعطي أفكار جديدة ، الوردة مثلا حمراء ، بيضاء ، صفراء ، فماذا لو صارت خضراء ، سوداء ؟

- السيارة تقيس المسافات فماذا لو قاست الأحجام ؟ الأوزان ؟ ما رأيك ببنزين معطر ؟

5/ **التكبير Magnifing :**اعتدنا أن نرى الأشياء في حجمها الطبيعي ، طولها الطبيعي ، صوتها شكلها .

-فماذا لو وضعنا قلما طوله عشر أمتار ؟

[1] ذوقان عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 356-359 .

– تفاحة بحجم القبة ؟

–مبراة قلم بقوة 3حصان ؟

ما الذي تطرحه مثل هذه الأفكار ؟

6/ **التصغيرMinifg** :وخلاف للتكبير ، ماذا يحدث لو صغرنا الأشياء ؟

–ماذا لو صغرنا قلما طوله سم ؟

– كتابا بحجم قطعة نقدية ؟ إن التصغير ينتج لنا أفكار جديدة أيضا .

7/ **الاستخدام في أغراض أخرى put to other use :** حيث نستخدم الشيء في غرض آخر غير ذلك الذي أعد له ، أو حين نستخدم فكرة ما نجحت في موقف ما ، حين نستخدمها في غير ذلك الموقف ، فإننا قد نحصل على أفكار جديدة .

–ماذا لو استخدمنا الشاي في ري الأنهار ؟–ماذا لو استخدمنا قشر البصل في تلوين لوحة ؟

–ماذا لو كتبنا بالمفتاح ؟

8/ **الإلغاءEleminate:** لكل شيء خصائص و سمات معينة ، تجعل منه نافعا في غرض ما ، فماذا ينتج لو حذفنا بعض خصائص هذا الشيء ؟

–الحصان يركض بسرعة ، ماذا لو حذفنا صفة السرعة ؟

–الكتاب له غلاف و يضم صور و كلمات ، ماذا لو حذفنا الكلمات ؟إن إلغاء بعض صفات الشيء يخلق وضعا جديدا.

9/ **القلب Reverse :** إن فكرة القلب أو العكس وردت في المجالات السابقة و هي تعني عكس الفكرة أو الحركة أو الاتجاه .

–نقرأ من اليمين إلى اليسار ، ماذا لو عكسنا ذلك ؟

–يأتي الماء من الوعاء إلى الوردة ، ماذا لو أتى من الوردة إلى الوعاء؟

–يتجه سقوط الأجسام من الأعلى إلى الأسفل ، ماذا لو انعكس ذلك ؟

10/ **إعادة الترتيب Rearrange :**تسير الأمور و الأحداث في نسق معين .

–ننام ننهض نتناول الفطور نذهب إلى العمل.

ماذا لو غيرنا هذا الترتيب ؟

- نذهب إلى العمل ← ننام ← نفطر ← ننهض

ماذا تعتبر نتيجة هذا الترتيب ؟

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإبداع حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية ، تناولتا في المبحث الأول ماهية الإبداع و يحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد له حيث يتمثل الإبداع في التوصل إلى فكرة جديدة أو حل خلاق لمشكلة ما ،
كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الأخرى من بينها الابتكار و الاختراع ، و استخلصنا مجموعة من الخصائص و الأهمية ،و تناولنا مختلف مصادر و مكونات العملية الإبداعية ،كما حاولنا الإلمام بمختلف مراحل الإبداع فهناك العديد من التصنيفات التي تبين هاته المراحل و مختلف مجالاته، بالإضافة إلى مستويات الإبداع و أنواعه .

أما المبحث الثاني تناولنا فيه مفاتيح الإبداع حيث تطرقنا إلى الشخصية المبدعة و نظرياتها ، و كذا عناصر الإبداع من بينها حل المشكلات و روح المجازفة ، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي و تتمثل في الأصالة المرونة الطلاقة ، و في الأخير تناولنا معوقا ت الإبداع .

فيما يخص المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أساسيات التدريس الإبداعي حيث تناولنا البيئة الإبداعية

و أهم خصائصها التي تحفز الطلبة و تنمي الإبداع لديهم ، و التفكير الإبداعي ، كما تناولنا استراتيجيات إنتاج الأفكار الإبداعية ، بالإضافة إلى استراتيجيات إبداعية أخرى تتمثل في العصف الذهني و قبعات التفكير الست .

تمهيد :

لقد أصبحت إدارة المنظمة مطالبة بالعمل المبدع و المتقن سعيا لتحقيق أفضل النتائج و الوصول إلى الأداء المتميز باعتبار هذا الأخير أضحى من الموضوعات الهامة التي تناولتها الأدبيات و الدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي و المنظمي لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. إن التحديات التي تواجهها المنظمات في مختلف المجتمعات في عصرنا الحالي أصبح يهدد بقائها و استمرارها ،و هذا ما يستدعي منها ضرورة انتهاج سياسة تطوير و تحسين أدائها بما يحقق عامل التميز الذي يعد وسيلة لتحقيق رضا العاملين و المنظمة و المجتمع ككل .

وبالتالي إذا أردنا أن نحقق أداءاً متميزاً لابد الاهتمام بجوهر التميز ألا و هو الإبداع المبني على أساس وجود أو صنع بيئة إبداعية تهيئ للأفراد العمل بحماس و طاقة و تحفزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنة ، وبالتالي تسعى إلى تحقيق تميز المنظمة .

و من أجل التعرف أكثر على موضوع الأداء المتميز و أثر الإبداع في تحقيقه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

-المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز

-المبحث الثاني : مفاتيح الأداء المتميز

-المبحث الثالث : دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز

سنتطرق في هذا المبحث لتعريف الأداء المتميز و ذكر أهميته في أعمال المنظمات و خصائص هذه الأخيرة ذات الأداء المتميز ، بالإضافة إلى أهداف و مكونات الأداء المتميز و كذا إدارة الأداء المتميز.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المتميز

تسعى جُل المنظمات للتميز في أدائها قدر المستطاع و بشتى الوسائل لتحتل بذلك مكانة مرموقة تحميها من التراجع و الزوال ، و من أجل ذلك كان من الضروري التعرف على أهم التفاصيل فيما يخص مفهوم الأداء المتميز و أهميته .

أولا : تعريف الأداء

يصعب تحديد مفهوم واضح و محدد للأداء حيث لا يوجد اتفاق عند الكثير من الكتاب حول هذا التعريف وما يرتبط به أو يشابه من مصطلحات فهناك على سبيل المثال مصطلح الإنتاجية و مصطلح الكفاءة و مصطلح المخرجات .

ولكن الأداء بشكل عام يعني"كل ما يقوم به الأفراد سواء كانوا إداريين أو عاملين على مختلف مستوياتهم من مهام لتحقيق هدف المنظمة ، ومن ثم أهداف العاملين فيها.[1]

إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين ، حيث يعرف بأنه "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين ، و يتم الحكم عليه بالجيد ، غير الكفء أو الأمثل ". [2]

1/تصنيف الأداء :

توجد عدة تصنيفات للأداء ، حيث يصنف استنادا إلى عدة معايير :[3]

1/1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى :

---

[1] وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم ، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء ، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكادمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2003 ، ص 36 .

[2] حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 81 .

[3] محاط أميرة ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، 2014 ، ص ص 33 ،34 .

أ/الأداء الداخلي: و ينتج من تفاعل مختلف أداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة ، الأداء التقني و الأداء المالي .

ب/الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة ، و بالتالي فعن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة .

2/1- حسب معيار الشمولية : يقسم هذا الأداء حسب هذا المعيار إلى :

أ/الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية و النمو و الربحية .

ب/الأداء الجزئي: و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية و الوظائف الأساسية، و الأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) و هو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المنظمة.

3/1- حسب المعيار الوظيفي :حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى :

أ/ أداء الوظيفة المالية : و يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال ، بالإضافة إلى تحقيق المردودية و تعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة .

ب/أداء وظيفة التسويق : يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها : حجم المبيعات ، الحصة السوقية ....إلخ.

ج/أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، بالإضافة غلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات .

د/أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها .

و هذا الأداء يبنى على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب .

2/محددات الأداء :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية :[1]

-الدافعية و تعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ؛

-القدرات و الخصائص الفردية ؛

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ، و انطلاقا من فكرة فروم التي تقول أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء ، و يمكن أن نقيس على هذه الفكرة و نقدم فرصا مضمونة أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي ، و يمكننا صياغة أداء هذا الفرد في المعادلة التالية :

الأداء : الدافعية × القدرات ×الإدراك

ومعنى هذا التفاعل أن كل عامل من هذه العوامل لا يقوى على الأداء بصفة مستقلة ، و إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين ، فأثر الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها ، و إنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات و الإدراك ، و عليه فإن أثر التغير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين .

و حتى يتوفر الأداء الجيد أو الممتاز لابد من التدرج في تحقيق المعادلات الآتية :[2]

- الرغبة + القدرة + الإدراك = الأداء
- الرغبة + القدرة + الإدراك +المهارة = الأداء الجيد
- الرغبة + القدرة +الإدراك + المهارة + الإبداع = الأداء المتميز

[1] وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 38 ، 39 .

[2] المرجع السابق ، ص 40 .

ثانيا: تعريف التميز (uniqueness)

التميز : هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها في المنظمة ،بما ينتج عنه نتائج و انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنها العملاء و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة .[1]

فمدخل الإدارة العلمية مثلا حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري ، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتأسيسا على ذلك فقد أضيفت إلى قاموس التميز الإداري مصطلحات عدة مثل "فرق العمل" ، "جودة الحياة التنظيمية".[2]

كذلك التميز: هو عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is a way of life) ، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة ، فهو نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة ، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل ، في إطار ثقافة من التعلم و الإبداع و التحسين المستمر ، و التميز كذلك مفهوم كلي و شامل غير قابل لتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن و التشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، و هو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقة هي السعي إلى تحقيق التميز ، الأخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمده من نظم و فعاليات تتسم بالتميز ، و البعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون الأخر .[3]

إن **التميز**: "هو القدرة على الابتكار الإبداع و طرح أفكار خلاقة ، و عمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون".[4]

---

[1] علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 80 .

[2] عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 ، ص 5 .

[3] بدر سليمان بن عبد الله أل مزروع ، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 18 .

[4] صالح علي عودة الهلالات ، إدارة التميز ، الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 25 .

و كتعريف شامل يمكن القول بأن التميز يقصد به انتهاج ممارسات معينة تسمح بتفرد و تفوق المنظمة عن غيرها من المنظمات للوصول في الأخير للأهداف المرجوة بكل كفاءة و فعالية .

ثالثا: تعريف الأداء المتميز " Perfirmance Execellance"

لقد أضحى الأداء المتميز مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة فهو يعني التفرد و التفوق عن المنافسين في ما يقومون به و يقدمونه .

يقصد بالأداء المتميز"قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه و على الآخرين ، فهو درجة عالية من الجودة".[1]

يعرف ماكس ويل (Maxwell) الأداء المتميز "بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة ، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة" .[2]

و يعرف أيضا بأنه "قدرة المنظمة على التجديد و التغيير على المدى الطويل في المستقبل أداءات مرضية في مجالات النمو و الربح" .

يعرف ميرابيل (Mirabile) الأداء المتميز على أنه "مجموعة المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز" .[3]

ويعرف أنه "مجموعة سلوكيات و قدرات و مهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، كي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم ، بما يجعلهم ينجزون أعمالا لا تتجاوز حدود المعايير للمنظمة و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا ، و تقديم أفكار و منتجات تتسم بالحداثة و الإبداع" .[4]

و يعرفه القريوتي أنه "من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع ، و يتمثل بمقدار الإنتاجية و البراعة في الأداء" .[5]

---

[1] مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2008 ، ص 74 .

[2] علي السلمي ، إدارة الأداء المتميز ، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 11 .

[3] مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 112 .

[4] حمزة محمد الجبروي ، جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز – دراسة تحليلية لأراء عينة موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور – ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 34 ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد ، 2013 ، ص 179 .

[5] محمد قاسم القريوتي ، مبادئ التسويق الحديث ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص 303 .

يمكن القول في الأخير كتعريف شامل أن الأداء المتميز يشمل نشاطات عدة تجعل الفرد متميزا في أدائه ليتفوق في كل جوانب العمل و السلوك بدرجة عالية من الإتقان و الانضباط و الجودة بدون ترك المجال للخطأ أو الانحراف ، و ذلك بوجود إدارة التميز و مهارات قادرة على إنتاج نتائج غير مسبوقة .

رابعا : أهمية الأداء المتميز

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها و لكي يتحقق ذلك لابد أن تأخذ المنظمات تلك المجموعة بعين الاعتبار و التي تتمثل في :[1]

1/ أن التميز ليس حكرا على منطقة جغرافية معينة أو دولة ، أو منظمة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع ؛

2/ أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر و ليس من يملك أكثر ؛

3/ أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية و لكنه نمط و فكر إداري ؛

4/ أن الأداء المتميز يجب أن يكون متكاملا و لا يتجزأ ؛

5/ أن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحا في مدة قصيرة ، يمكن أن يكون طريقا سريعا للفشل في مدة تالية ؛

6/ أن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الأداء ؛

7/ أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية و التي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها ؛

8/ أن الأداء يرتبط بوجود المنظمات أو تلاشيها أو انهيارها و بالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمرا طالما بقيت هذه المنظمات موجودة .

المطلب الثاني : خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

[1] أضواء كمال الجراح ، دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع الإبداع و الأداء المتميز ، جامعة الموصل ، 2012 ، ص 18 .

تتصف المنظمات ذات الأداء المتميز بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي ، وقد قدمت المنظمة نموذجا لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز و أشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل "Arther" الاستشارية متمثلة فيما يلي :[1]

1/ تلبية احتياجات أصحاب المصالح :

ينبغي على المنظمة أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح و تحديد احتياجاتهم ، و أصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة و يتمثلون ب (الزبائن ، العاملين ، المجهزين، الموزعين) إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع لكي تكون المنظمة متميزة في نشاط أعمالها .

2 / إدارة العمليات :

لكي تتمكن المنظمات من إرضاء أصحاب المصالح لابد أن تكون إدارة عملياتها بشكل كفء و فاعل ، والمنظمات ذات الأداء المتميز هي التي تركز على إدارة الأعمال الجوهرية بشكل جيد لتطوير سلع جديدة أو جذب الزبائن الجدد و الاحتفاظ بهم فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال ، وبناء فرق العمل.

3/ تحويل الموارد إلى قدرات :

تحتاج المنظمات إلى موارد لتنفيذ عملياتها و ينبغي عليها أن تمتلك و تسيطر على هذه الموارد و العمل على تحويلها إلى قدرات فعالة لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، و قد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد خارج المنظمات لكون أن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ، و من أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية .

4/ الثقافة المنظمية القوية :

تتكون المنظمة من هياكل و سياسات و ثقافات و إن هذه المكونات قد ترتكب في البيئات سريعة التغير ، و يلاحظ أنها تتغير بصعوبة ، إلا أن الثقافة المنظمية القوية بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة .

أما دراسة (peters and waterman) قام الباحثين بدراسة (40) منظمة أمريكية للتعرف على الخصائص التي جعلتهما منظمات متميزة ، و من بين هذه الخصائص ما يلي :[1]

[1] ليث علي ، عمار زوين ، حاكم الخفاجي ، دراسات إدارية ، دور نموذج القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة استطلاعية ، مجلة الكوفة ، العدد 06 ، 2010 ، ص 14 .

*الاتجاه و الميل نحو الفعل و الانجاز و التجربة المستمرة ؛

*الصلة الوثيقة و القرب من المستهلكين لمعرفة حاجاتهم و الاستجابة لمقترحاتهم ؛

*إعطاء العاملين درجة كبيرة من الاستقلالية ، و تعزيز روح الريادة و الإبداع ؛

*السعي لزيادة و تحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين و إسهامهم الفعال ؛

*تطوير قيم و افتراضات في العمل و يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها ؛

*بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات التنظيمية ؛

*الجمع بين الحزم و اللين في التعامل مع موارد المنظمة البشرية ، إذ يتم اعتماد رقابة مركزية لحماية قيم المنظمة و أهدافها ، و في الوقت نفسه هناك استقلالية و تفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة و الإبداع .

المطلب الثالث : أهداف و مكونات الأداء المتميز

إن أهداف الأداء المتميز ترتبط ارتباطا وثيقا بهدف و نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة مراعية في ذلك تحقيق عاملي الكفاءة و الفعالية في مختلف الانجازات .

أولا : أهداف الأداء المتميز

يمكن ببساطة إبراز أهداف تبني و تطبيق التميز في أداء المنظمات فيما يلي :[2]

-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء و تحسين الثقة ؛

–تحسين المشاركة و المسؤولية و كذا معنويات و إرضاء العمال ؛

– تحسين نوعية المخرجات و تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات ؛

– تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق و ترتيب و تحليل المشاكل و السيطرة عليها ؛

– الحفاظ على الزبائن و صنع بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر ؛

– زيادة الكفاءة و تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ؛

– متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العاملين .

---

[1] حسين كريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 312 .

[2] أحمد خليل ، محمد سفير ، التميز في الأداء – ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في المنظمات – مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 156 .

ثانيا: مكونات الأداء المتميز

يتكون مصطلح الأداء المتميز من مكونين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية أي أن المنظمة التي تتميز بأداء متميز هي التي تجمع بين عاملين الفعالية و الكفاءة في إدارتها، و عليه سنقوم بتحليل هذين المصطلحين الهامين كالتالي:[1]

1/الفعالية (Effectivenes) :

ينظر الباحثون في علوم الإدارة إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات الرقابة الإدارية في المنظمة ، و هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، و تجدر الإشارة إلى أنه يوجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبرها المفكرون الكلاسيكيون بمثابة الأرباح المحققة و تقاس فاعلية المنظمة حسب نظرهم بكمية الأرباح المحققة .

تعرف الفعالية على" أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة، بحيث أنها مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة " ، كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المنظمة بالتعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة و عليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{القيمة الفعلية للمخرجات}}{\text{القيمة المتوقعة للمخرجات}} \times 100$$

2/الكفاءة (Efficiency) :

هذا المصطلح شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية لا يوجد اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ؛ و من ثم فالغرابة إن وقفنا في حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بين المصطلحات الأخرى المستخدمة في الإدارة : الإنتاجية ، المردودية ...إلخ .

فعرفت الكفاءة على أنها : " قدرة مردودية المنظمة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المنظمة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات ، و هو ما يقترب من معنى الإنتاجية " .

كما عرفت كذلك بأنها : " القدرة بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفء و هو النشاط بأقل تكلفة " .

[1] الشيخ الداوي ، تقييم الأداء و مؤثراته ، مجلة الباحث ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 7 ، 2009-2010 ، ص 219 .

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد في المنظمة بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول على أي هدر يذكر ، أي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف و استعمال مدخلات أقل .

و يمكن قياسها على النحو التالي :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتائج) المحققة}}{\text{المدخلات (موارد) المستخدمة}} \times 100$$

المطلب الرابع : إدارة الأداء المتميز

إدارة الأداء المتميز أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بين المدير و تابعيه ، و يتضمن وضع الأهداف ، و القيام بعملية تقييم مستمرة من الرئيس إلى المرؤوس ، أو من المرؤوس إلى الرئيس ، إضافة إلى الإشادة بالأداء ، و يساعد نظام إدارة التميز المديرين و الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق الأداء الفعال ، و العمل ببراعة و سهولة لتحقيق الأهداف المنشودة .

أولا : تعريف إدارة الأداء المتميز

يمكن تعريف إدارة الأداء المتميز بأنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط، تنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي و وضع معايير ومقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"[1].

و هي "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المنظمة قدر المستطاع".[2]

و هي أيضا "عملية تواصل تتم بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر ، و تهدف إلى التوصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال التي يجب انجازها ، و هي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء ، يجب العناية بها جميعا ، إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة و المدراء و الموظفين".[3]

[1] محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، 2015 ، ص 11 .

[2] باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص91.

[3] روبرت باكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1999 ، ص 26 .

ثانيا : أهمية إدارة الأداء المتميز

تظهر أهمية إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء المتميز في ما يلي :[1]

ـ وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات ؛

ـ إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قيادتها ؛

ـ تسهيل عملية قياس المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية ؛

ـ يؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية ؛

ـ التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط ؛

ـ يوفر المناخ المناسب لتفاوض حول المشكلات ؛

ـ تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين .

ثالثا: أهداف إدارة الأداء المتميز

إذا كانت إدارة الأداء المتميز تقوم على عنصرين هامين هما قياس و تقييم الأداء ، بهدف تحقيق عنصر ثالث هو تحسين هذا الأداء ، فإن هذه الدراسة تهدف إلى :[2]

-تأسيس نظام فعال لقياس و تقييم الأداء ، يكون جزءا من الثقافة العامة لجهة الإدارية ، و يكون حاضرا في أذهان العاملين طوال فترة عملهم ، و ليس فقط أثناء فترات التقييم ؛

-تحقيق الاتصال و التخطيط المتواصل بين المديرين و تابعيهم ، و ذلك بالانتقال من الأسلوب الذي تتحكم فيه الإدارة في كل الأفراد و العاملين إلى أسلوب التوجيه و الإرشاد ؛

-التحول من أسلوب الإدارة التقليدي المتدرج من أعلى إلى أسفل ، إلى وضع المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار في أيدي القائمين على العمل .

رابعا : عناصر إدارة الأداء المتميز

[1] محمد قدري حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

[2] نفس المرجع السابق ، ص 07 .

1/تخطيط الأداء :

بتحديد الأهداف ، و تحليل الأداء الحالي و تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ، وتوفر شروط معينة في المدير حتى يستطيع القيام بالتحليل الناجح ، مع تحديد الأداء المطلوب .[1]

2/تنظيم الأداء :

بمعرفة المسؤوليات و المهام ، و فتح قنوات الاتصال ، و العمل باللوائح و القوانين .

3/ توجيه الأداء :

عن طريق تبسيط الإجراءات ، و الإرشاد ، و تصحيح الأخطاء ، و ملاحظة التقدم ، ومراجعة التغذية العكسية.

5/ تقييم الأداء :

يكشف القصور في الأداء ، و معرفة المهارات المتوفرة و المستهدفة ، و تحقيق العدالة و الرضا و تحديد بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد ، و مراقبة و توثيق الأداء ، و مكافئة السلوك الإيجابي و التقدم نحو الهدف ، حتى الوصول إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمة .

خامسا : أسس إدارة الأداء المتميز

الأداء المتميز حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها بما ينتج عنه نتائج و انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنها العملاء و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة .

و يرجع الأداء المتميز إلى عدد من العوامل مثل :[2]

-المبادرة بعمل معين و بأسلوب أكثر كفاءة ؛

-إقامة شبكة من العلاقات تحقق المعرفة و تزيد من حجم المعلومات ؛

-إدارة الذات بإيجاد الوقت الكافي لأداء مزيد من المهام و المبادرات ؛

-رؤية الصورة الكاملة لفهم ما تحدثه تغيرات طفيفة في المشروعات التي تتطلب مشاركة الآخرين ؛

-استعمال مهارات القيادة ، فالمتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة و بهدوء و دون استعراض أما الشخص العادي فإنها لا تعني عنده أكثر من القدرة على فرض الرأي و السيطرة على الآخرين و التحكم فيهم و الحرص على

[1] علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 149 .

[2] محمد قدري حسن ، مرجع سابق ، ص ص 13 ، 14 .

استعراض هذه القدرة و التفاخر بها ؛

– العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المركبة و المعقدة ؛

– المعرفة التنظيمية حيث تتطلب مراعاة المصالح المختلفة لكل مكونات المشروع ؛

– جذب الانتباه بالعروض و الاستمالة مما يسمح بإقناع الغير بالثقة و الخبرة .

و هذا التميز يتحقق عن طريق العوامل التالية :[1]

– تحقيق التوافق بين سلوك العاملين و بين الأهداف و السياسات ؛

– توزيع السلطات و الصلاحيات القيادية و عمليات اتخاذ القرار بين الأفراد و فرق العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج الأداء و تحسينه و تطويره ؛ – حشد الجهود و التركيز على خلق المنافع و تحقيق القيم و تنسيق العمليات المحققة للأهداف ، و ليس للانحصار في التخصصات الوظيفية ؛

– المبادرة و السبق في تطوير الأساليب و المعايير و المنتجات و الجودة ؛

– التأكيد على الشفافية و المعاملات بين العاملين و في علاقاتهم مع الآخرين و الحرص على تنمية العلاقات.

سادسا : عوامل نجاح إدارة الأداء المتميز

– التعامل مع مفهوم الأداء التميز من منظور شامل ، يجمع عناصره البشرية و المادية و التقنية و التنظيمية جميعا في إطار متكامل و متناسق ، و عدم التركيز على بعض العناصر و التغافل عن البعض الآخر؛[2]

– إدماج معطيات و عناصر و برامج إدارة التميز ضمن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية ، و كذلك الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية ، و التسويقية ، و التمويلية ، و التقنية و الإدارية بصفة عامة ؛

– استهداف تطوير أداء التميز عند النظر في تطوير و تحديد و إعادة هندسة أو إعادة هيكلة المنظمات ؛

– مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية ، و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط أداء التميز و تحديد معايير التقييم ؛

– التركيز في تصميم الأعمال و تخطيط الأداء ، على تضمينها أبعاداً تستثمر و تستثير الطاقات الذهنية والقدرات

[1] علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

[2] علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

الفكرية للموارد البشرية ، باعتبار أن الرأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة ؛

– مراعاة البعد التقني و إدماج تقنيات المعلومات و الاتصالات في تصميم الأعمال ، و استثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة أداء التميز؛

– الوضع في الاعتبار أثار العولمة ، و متطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف و معطيات متباينة، و إعداد الأفراد القائمين بالعمل للتعامل مع تلك التحديات .

سابعا : نتائج إدارة الأداء المتميز

يتم من خلال عملية إدارة الأداء المتميز الناجحة و الفعالة التوصل إلى النتائج التالية :[1]

– وضع أهداف واضحة للمنظمة و وضع قواعد عملية محددة لتعريف و تطوير و قياس و مراجعة هذه الأهداف؛

– تكامل أهداف المنظمة ، التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين ؛

– قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة و ما تطمح إلى تحقيقه ؛

– تطوير ثقافة الأداء ، التي يترتب عليها الاهتمام بالنتائج أكثر من الجوانب الشكلية ؛

– إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة و الموظفين ، و ما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر احتياجات تطوير الأفراد ؛

– تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا ، يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار و مناقشتها بطريقة عادية و ما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تنظيمية منظمة؛

–جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء و التوصل إلى بعض النتائج ؛

–التشجيع على التطوير الذاتي .

[1] محمد قدري حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27 ، 28 .

المبحث الثاني : مفاتيح الأداء المتميز

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدوافع و المقومات و المتطلبات التي يجب توافرها من أجل تحقيق الأداء المتميز و كذا أهم النماذج التي تمثل الأداء المتميز للمنظمات و العاملين بما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية من جهة و مواكبة التطورات و التحديات العالمية من جهة أخرى .

المطلب الأول : دوافع و مقومات الأداء المتميز

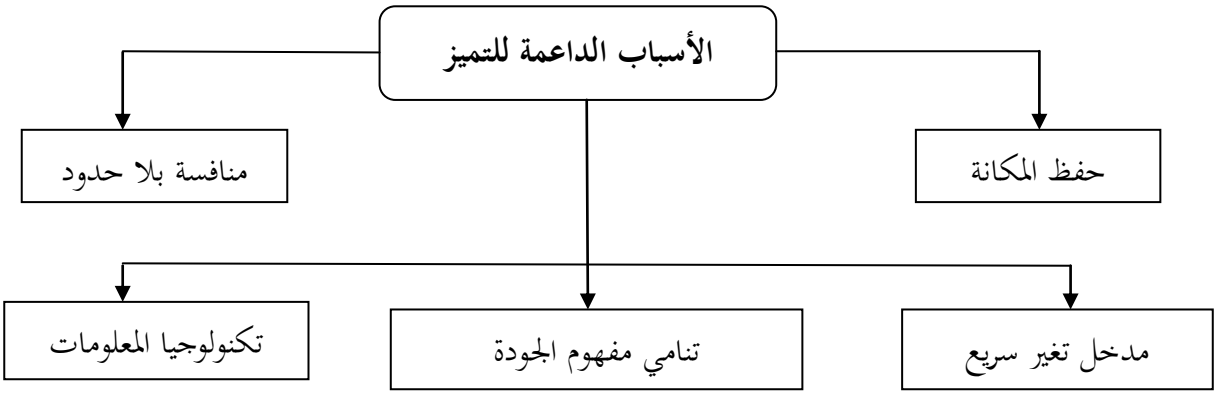
إن تحقيق الأداء المتميز بشكل عام يعد انعكاس لمجموعة من الدوافع التي توجه أعمال مختلف الأفراد و المنظمات، بالإضافة إلى توافر مقومات تمثل قاعدة نظام ينطلق منها في انجاز مختلف الأعمال بكل إتقان .

أولا : دوافع الأداء المتميز

تسعى المنظمات دائما إلى تبني فكر إداري جديد رغبة في التميز و كذا تحقيق مكانا تنافسيا مرموقا ، لذا فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، و يمكن تحديد أهم تلك القوى الداعمة كما يلي:[1]

الشكل رقم (1/2) : الأسباب الداعمة للتميز

[1] عادل زايد ، مرجع سابق ، ص 06 .



المصدر : عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص06.

حسب الشكل رقم (1/2) نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي منظمة مهما كان نشاطها ، و هذه الدعائم تكمل بعضها البعض ، فمثلا المنظمة التي تواكب التغيير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء ، و الذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة ، و هذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود و حفظ مكانة المنظمة في السوق .

بالإضافة إلى ما سبق سنشرح فيما يلي أهم أسباب أو دوافع الأداء المتميز :

1/ معدلات التغير السريعة :

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات ، فالسبب الأساسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية،و التي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة و تتأثر بها و عليه توجب على المنظمات أن تجعل من التميز شعاراً أساسيا في كل أعمالها .

2/ منافسة بلا حدود :

تواجه المنظمات ضغوطا تنافسية متزايدة ، فالفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة و التي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود ، فتعدد الأسواق أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و العميل إذ أصبح في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه ،و اتخاذ القرار الذي يؤدي

إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى ، وذلك يفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة ، "منافسة علاجها التميز في الأداء".

3/ حفظ المكان و المكانة :

يساعد تميز الأداء على حفظ مكان المنظمة و مكانتها . "فالمكان" هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها ، و نقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المنظمة ، أما "المكانة " فهي تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ، و الذي من شأنه تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية .

4/ لا بديل عن الجودة :

إن في ظل المنافسة العالمية الشديدة الرامية لتحقيق رضا العميل و ولاءه ، تزايد الوعي لدى العميل و أصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها ، هذا ما أدى لسعي المنظمات لتطبيق المفاهيم المختلفة للجودة بغية التميز عن المنظمات المنافسة ، و كذا ضمان تعزيز فرص بقائها و استمراريتا و تفردها .

5/ تكنولوجيا المعلومات :

إن ممارسات إدارات التسويق و الأفراد و التمويل و غيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات ، و أصبحت المنظمات إلكترونية في عالم الكتروني ، و بصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل و حجمها و أنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل و طرق الرقابة و تقييم الأداء .

و يمكن تحديد أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة كما يلي :[1]

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت و المسافات ؛
- زيادة القدرة على توليد و نقل و توزيع الطاقة ؛
- زيادة قدرة المنظمة على تصميم موارد جديدة و تغير خواصها ؛

[1] سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008 ، ص 118 .

- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري ؛
- زيادة القدرة على فهم الإنسان و سلوك الجماعات في المنظمة .

و بالرغم من الدوافع سالفة الذكر ، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز ، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا ، أو أنها من التكاليف التي لا يمكن أن تتحملها كل المنظمات ، لكن مهما كانت هذه التكاليف عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ، فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة .

و يمكن تقسيم تكاليف التميز إلى تكاليف مباشرة و تكاليف غير مباشرة :[1]

1/ التكاليف المباشرة :

و هي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة ، و تنقسم بدورها إلى :

ا/ تكاليف الوقاية : تتضمن تكاليف التخطيط و الرقابة و التحقيق و المراجعة و التدريب .

ب/ تكاليف التقييم : تتضمن تكاليف الفحص للتأكد من المطابقة و التقييم و كتابة تقارير الأداء و تسمى كذلك بتكاليف الفحص ، الرقابة ، الكشف أو التفتيش.

ج/ تكاليف الفشل : تتضمن نوعين من التكاليف :

-تكاليف الفشل الداخلي : و التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية مثل التكاليف المتعلقة بتلف الآلات .

-تكاليف الفشل الخارجي : و التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات ، مثل تكاليف معالجة الشكاوي ، استبدال المنتجات المعينة و دفع التعويضات .

2/ التكاليف غير المباشرة :

و هي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمنظمة ، و تنقسم هذه التكاليف إلى :

ا/-تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم رضاها عن المنتجات أو الخدمات المقدمة .

ب/-تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة لصالح المؤسسات ذات الأداء المتميز .

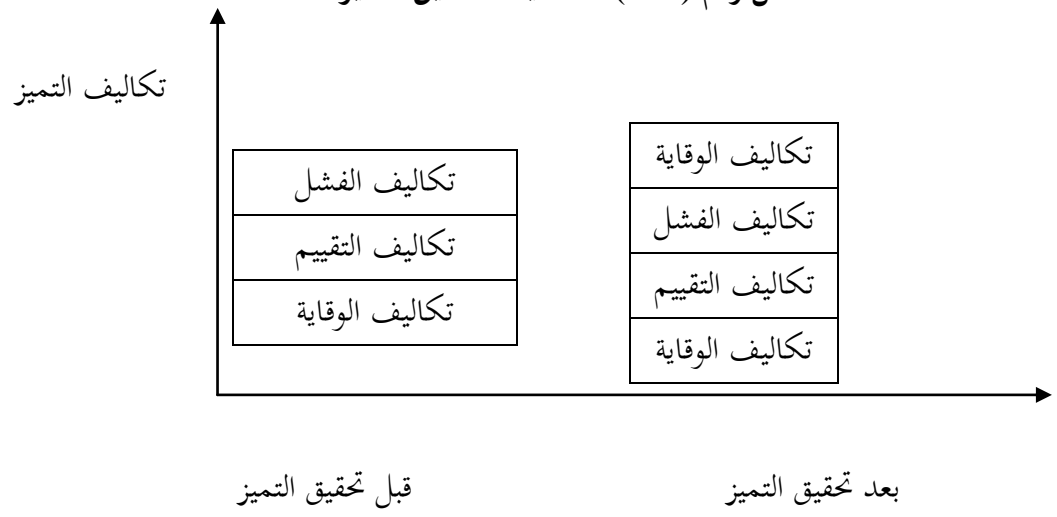
ج/-تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات و مهارات العاملين و استغلال طاقتهم الإبداعية .

[1] عادل زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

ومن الممكن أن تبلغ نسبة التكاليف المباشرة للتميز حوالي 30% من إجمالي إيرادات المؤسسة ، كذلك يمكن أن تكون هناك علاقة مباشرة بين تكاليف الوقاية و بين مستوى التميز في الأداء .

و يمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (2/2) : تكاليف تحقيق التميز



المصدر : عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 17.

من الشكل يتضح أن تحقيق مستوى عالي من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة، و تكاليف الفشل بصفة خاصة ، و هو ما يسمح بتحقيق الوفرة في التكاليف .

ثانيا : مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق " الأداء المتميز " يتطلب توافر المقومات التالية :[1]

1/ بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة ، و رؤية مستقبلية ، و أهداف إستراتيجية ، و خطط إستراتيجية تقوم جميعا على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع ؛

2/ منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد و المعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل و اتخاذ القرارات فيما يعرض من أهم مواقف متباينة ، على أن تتصف تلك السياسات

[1] علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

بالمرونة و التطور و التكيف مع المتغيرات ؛

3/ هياكل تنظيمية مرنة و متطورة و متكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة و التعدد غير المبرر في المستويات و التقسيمات التنظيمية ، و تعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على تكريس اللامركزية و المحاسبة بالنتائج ، فضلا عن استيعاب قيمة المهارات و الخبرات التي تتمتع بها الأجيال الجديدة من عمال المعرفة ؛

4/ نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط و يوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المنظمة و مجالات اهتمامها ، و توالي تلك البيانات بالتحديث و التطوير ، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحقيقها و كلما احتاجوا إليها ؛

5/ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات و المهارات المحددة ، و ينظم عمليات الاستقطاب و الاختيار وفقا لمعايير و تقنيات متطورة تراعي أهداف المنظمة و إمكانياتها ، و يوالي الموارد البشرية بالتوجيه و التدريب و الرعاية المتكاملة و التعويض العادل لقاء جهودهم و حسب النتائج المتحققة ؛

6/ نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل ، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ظل رغبات العملاء ، و دراسة النشاطات المنتجة للسلع و الخدمات و إعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة ، مع تأكيد الاهتمام بالعملاء الداخليين إلى جانب رعاية العملاء الخارجيين ؛

7/ نظام لإدارة الأداء يحدد أسس و معايير تصميم الأعمال و تخطيطها ، و توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المخططة ، ثم متابعة الأداء و تحليل مشكلاته و تشخيص أسبابها التي تمكن من معالجتها ، ثم تطوير الأداء و تحسينه باستمرار ؛

8/ قيادة فعالة تتبنى التغيير و تحقق التوجيه و المساندة للجميع ، و تعمل على ربط المنظمة بالمجتمع و تحقيق التواصل بينهما ؛

9/ نظام متكامل لقياس الانجازات و تقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاته ، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المنظمة كلها .

المطلب الثاني : المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر العناصر التالية :[1]

1/تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب و طرقه و النتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ؛

2/ توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع ؛

3/ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق و متطلبات التنفيذ السليم ؛

4/ توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل و إعدادهم و تدريبهم بشكل مستمر ؛

5/ ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل و تزويده بالمعلومات المتجددة و تخطي ما قد يصادفه من عقبات ؛

6/ رصد نتائج التنفيذ و تقييمها بالقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة و تعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم.

بالإضافة إلى ما سبق لابد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز ، و من المتطلبات الداعمة لوصول الأفراد العاملين للأداء المتميز هي :[2]

1/ تقليل ضغط العمل : المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد العاملين .

2/ توفير مناخ تنظيمي ملائم : أي لابد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم و تأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد ؛ و كذا المفاهيم الإدراكية و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية و الموضوعية و المتمثلة في الهيكل التنظيمي و مستويات العمل ، و نمط القيادة .

3/ نوعية حياة العمل : تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية بالغة التأثير في أداء الأفراد العاملين ،لذا يجب الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة ،و الهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية و محفزة و ذات ولاء عال لها ، و على درجة عالية و قدرة فائقة بالإبداع و الابتكار .

4/ تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال : المقصود به الأساليب التي تدرس تفضيلات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم .

5/ زيادة الرضا الوظيفي : يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد العاملين و جعل

[1] سندية مروان سلطان الحيالي ، دور المنظمة المعرفية في تحقيق التميز ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المرؤوسين في كل كليات ، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز ، جامعة الموصل ، 2008 ، ص ص 08 ، 10 .

[2] نفس المرجع السابق ، ص 10 .

الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم .

6/ تفعيل السلوك : إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز ، إذ يتم بموجب ذلك تغير أفعال العاملين و سلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة و تنشيط تلك الأفعال غير المرغوب بها ، من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال و استخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على إحداث التغيير .

7/ تبني الأنماط القيادية المناسبة :يعد النمط القيادي المتبع من قبل المنظمات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي .

المطلب الثالث : نماذج الأداء المتميز

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز ، و التي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة و فعالية ، و فيما يلي بعض هذه النماذج :

أولا : النموذج الياباني للأداء المتميز(نموذج Deming)

ارتبط اسم وليام ديمنج " W.Deming " بحركة الجودة في اليابان ، و يعتبر أول من وضع الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى بأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة ، و انطلق ديمنج من شعاره المشهور بأن " العنصر البشري في العمل هو الأساس و مصدر الاهتمام ".[1]

و يشمل نموذج ديمنج على أربعة عشر مبدأ ، يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذجا خاصا بها ، و نشأ هذا النموذج سنة 1950م و تتمثل هذه المبادئ في :[2]

1-إيجاد و صنع هدف ثابت لتحسين المنتجات و الخدمات ؛

2-التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش و الفحص الشامل لتحقيق الجودة ؛

3-التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال و اختيار الموردين بناء على السعر فقط ؛

4-التحسين المستمر للأبد و لعل العمليات و الأنشطة متصلة بالتخطيط و الإنتاج و الخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة و زيادة الإنتاجية و بالتالي التخفيض المستمر في التكاليف ؛

[1] عبد الستار العلي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 28 .

[2] عبد الرحمان توفيق و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2002 ، ص 05 .

5-تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب ؛

6-تحقيق التنسيق بين الإشراف و القيادة ؛

7-إبعاد الخوف عن المرؤوسين و العاملين و العمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المنظمات ؛

8-العمل على إزالة العوائق التنظيمية و الخلافات الموجودة بين الأقسام و الإدارات المكونة للمنظمة ؛

9-التخلي عن الشعارات و الهتافات و التحذيرات الموجهة إلى العاملين و التي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل ؛

10-عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة ؛

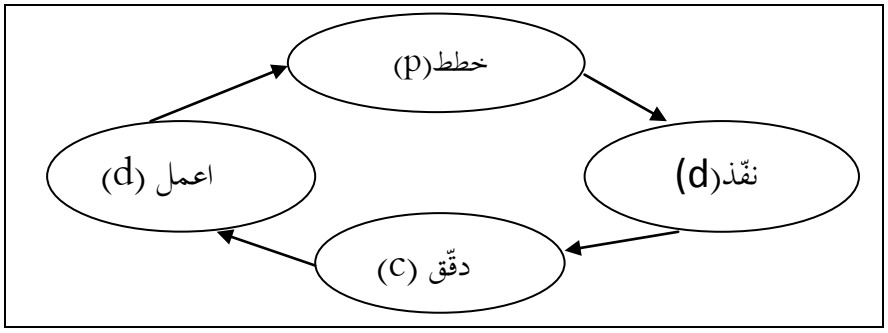
11-إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل ، و التخلص من التقويم السنوي و الجدارة ؛

12-تأسيس و إقامة برامج تقوية للتعليم و إعادة التدريب و التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي ؛

13-وضع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر .

و يركز النموذج الياباني على تحقيق ميزة الجودة في محور العمليات التشغيلية الداخلية و التحسين المستمر والطرائق المثلى للعمليات و هو الجانب المتعلق بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي بحيث يتم تشخيص نواحي القوة و الضعف و العمل على التطوير و التحسين في العمليات الداخلية و الإدارية ، ومقارنة نتائج قياس الأداء في المرجعيات المحلية ، المعتمدة للسنة الماضية و مقارنتها مع المنافسين .[1]

شكل رقم(3/2): نظام التحسين المستمر



[1] ليندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2011 ، ص 80 .

المصدر : مهدي السمراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمَّان ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 87.

- خطط Plan : بمعنى خطط في مجال من المجالات (تصميم المنتج ، تصنيع المنتج .....)

- نفذ Do: قم بتنفيذ ما خطط له من اجل كشف الأخطاء.

- دقق Chede : تحرَّ و اكتشف الأخطاء .

- إعمل Act : صحّح الأخطاء ، و قم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه .

ثانيا: النموذج الأمريكي للأداء المتميز(Malcom baldrige)

تمنح جائزة مالكوم بالدريج[1] للمنظمات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه ، و يشرف على هذه الجائزة و على تنافس المنظمات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا الأمريكية "[2] ، و يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة (Malcom baldrige) للجودة مع نظيره الأوروبي (EFQM) في المنطق العام و المدخل والعناصر الأساسية للتقويم ، وتتمحور المفاهيم و القيم لنموذج بالدريج في التوجهات الرئيسية التالية:[3]

- القيادة ذات الرؤية ؛
- التميز المستمد من رغبات العملاء؛
- التعلم الشخصي و التنظيمي ؛
- تقدير العاملين و الشركاء ؛
- التركيز على المستقبل؛
- التركيز على النتائج و صنع القيمة ؛
- انتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة .

[1] مالكوم بادريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية ، الذي خصص جائزة بإسمه تم إقرارها بشكل قانوني سنة 1987 في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان.

[2] عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 183 .

[3] يوسف بومدين ، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006 ، ص 45 .

و يهدف هذا النموذج إلى ما يلي :

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع ؛
- توحيد سياسة المنظمات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة و تحسينها ؛
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة و تحسينها ؛
- الدعاية للمنظمات التي تفوز في المنافسة و الحصول على الجائزة .

ثالثا : النموذج الأوربي لإدارة الأداء المتميز(EFQM):

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المستعملة في العالم المعاصر ، تم إنشائه عام 1992 وذلك من قبل المنظمة الأوربية لإدارة الجودة EFQM يعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و الدول الأوربية حيث يتم تطويره و تحديث و نشر تقنياته و عناصره ، و منح جوائزه إلى أربع فئات و هي كالتالي : المنظمات الكبيرة ، الدوائر و الوحدات التشغيلية للمنظمات ، منظمات القطاع العام و المنظمات الصغيرة و المتوسطة .

***المفاهيم الثمانية الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي :**[1]

1- النتائج ؛

2-التركيز على العملاء ؛

3- القيادة و ثبات الهدف؛

4- التسيير بالعمليات و الحقائق ؛

5-تطوير الأفراد و المشاركة ؛

6- التعلم المستمر ؛

7- الإبداع و المشاركة ؛

8- تطوير الشراكة و المسؤولية العامة .

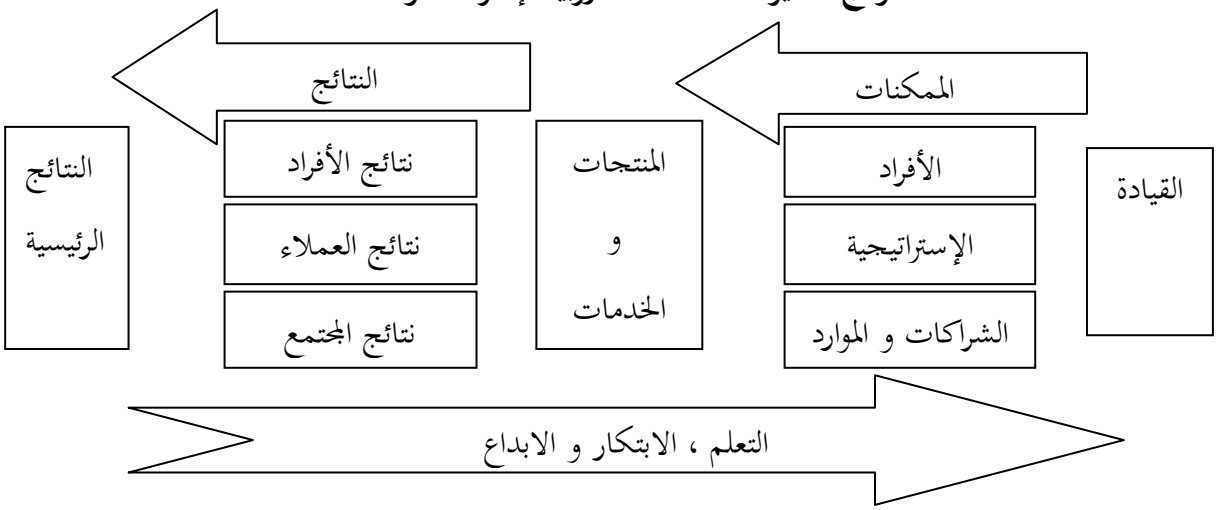
[1] باصور عقيلة ، دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، جامعة المدية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2015 ، ص 92 .

فالنموذج و حسب المنظمة الأوربية لإدارة الجودة هو أداة عملية لمساعدة المنظمة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز ، و مساعدتهم في فهم الثغرات و إيجاد الحلول .

***معايير التميز في النموذج الأوربي للجودة EFQM:**

شكل رقم (4/2) : معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز

نموذج التميز – المنظمة الأوربية لإدارة الجودة



المصدر : http://WWW.HRCSR.COM/PAGE.PHP بتاريخ : 2018/02/28 ساعة 13:44

موقع الأعمال الخضراء للتميز

النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (4/2) هو إطار يعتمد على تسعة معايير رئيسية و المتمثلة في (وسائل التمكين) و هي خمسة و التي تغطي ما تقوم به المنظمة ، و أربع نتائج لمعايير التمكين و التي تغطي ما حققته المنظمة ، حيث أن (التمكين) يتسبب ب (النتائج) ، علما بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعايير .[1]

رابعا : النموذج الجزائري للأداء المتميز

تم إنشاء النموذج الجزائري للتميز لمواكبة التطورات العالمية التي صارت تهدد المنظمات الجزائرية

[1] باصور عقيلة ، المرجع السابق ، ص 93 .

1/تعريف النموذج الجزائري :

أنشئ النموذج الوطني الجزائري للتميز بتاريخ 06جانفي 2002 ، حيث كان اقتراحاته لأول مرة سنة 2000 ، و قد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ، ممثلة بقسم الجودة و الأمن الصناعي و يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة بحيث تمنح الجائزة سنويا بالمنظمة تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمة صغيرة ، متوسطة ، أو كبيرة الحجم ، عمومية كانت أو خاصة ، ذات طابع ربحي أو غير ربحي ،و تمنح الجائزة في شكل مكافئة مالية ، جائزة استحقاق و هدية شرفية.[1]

و من بين المنظمات التي استطاعت الظفر بالجائزة نذكر :

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية Saidal عام 2003 ؛
- الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت Scimat بباتنة عام 2004 ؛
- المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير و السكاكين و الحنفيات BcR عام 2005 ؛
- المؤسسة الوطنية للأملاح Enasel بقسنطينة عام 2006 .

2/ معايير تقييم النموذج الجزائري :

يتم تقييم النموذج الجزائري بالاعتماد على سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على ثمانية معايير و التي تتمثل في :[2]

- التزام الإدارة (120نقطة) : يبين مدى اهتمام الإدارة بالجودة و ذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة لاستمرارية التحسين و العمل على إشباع توقعات العملاء و العمال و المالكين و مختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى إشرافها على مكافئة الإنجازات الفردية و الجماعية الناجحة .
- الأهداف الإستراتيجية (80نقطة) : أي مدى توافق و انسجام إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية و اعتبار الجودة الهدف الأساسي في مختلف الأقسام و الوظائف ، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال و القائمين على تنفيذها .
- الاستماع للزبائن (200نقطة) : من خلال الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس ولاء الزبائن و مدى رضاهم حول منتجاتها (المخرجات) .

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02 ، المرسوم التنفيذي رقم 02 – 05 المؤرخ في 06 /01/ 2002 ، الصادرة في 2002/01/09 ، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، ص 08 .

[2] سمية ولد شرشالي ، مرجع سابق ، ص ص 89 ، 90 .

– التحكم في النوعية (120نقطة) : هو عبارة عن قدرة المنظمة على التحكم في خصائص و مواصفات السلع و الخدمات المقدمة و ذلك من خلال مراقبة مراحل العملية الإنتاجية .

– قياس الجودة (80نقطة) : من خلال وضع معايير تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة و مدى السيطرة على هذه المعايير و انعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية .

– تحسين الجودة (80نقطة) : و ذلك من خلال قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة و المتحققة ، و كيفية إدارة عمليات التحسين اللازمة و الإجراءات التي تضمن درجة تمكين.

– مشاركة العمال (100نقطة) : يعكس هذا المعيار درجة تمكين العاملين و مشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة و قدرتهم على حل المشاكل .

– نتائج الأداء (200نقطة) : التركيز على أهم النتائج و التي تتمثل في رضا الزبون ، و كذلك الاهتمام بالنتائج المتعلقة بإرضاء العمال بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالجوانب المالية و كذا المتعلقة بالعملية الإنتاجية و المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

المبحث الثالث : دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز

سنتناول في هذا المبحث دور كل من البيئة الابداعية والتفكير الابداعي والإستراتيجيات الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز .

المطلب الأول : دور البيئة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز

إن دور البيئة الإبداعية يبدو واضحا تأثيره في الأداء المتميز للعاملين و دافعيتهم للعمل و ما يترتب عليه من نجاحات للمنظمة في تحقيق أهدافها مما يستدعي دراسة البيئة الإبداعية للمنظمة ، إن الربط بين المناخ الإبداعي و أداء المنظمات ليس بالأمر السهل ، و تتبين أهمية البيئة الإبداعية في صنع الموائمة بين المهارات و قابليات الأفراد في الأداء من جهة و بين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشتغلونها من جهة أخرى.

حيث تساهم البيئة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز من خلال ما يلي :

– فهم طبيعة التدريس الإبداعي و الخروج عن التقليدية الموروثة ، و قبول الأفكار التي تبدو غريبة و غير تقليدية عامل مهم لجعل الأفراد أكثر إبداعا .

– العمل على تفجير الطاقات الإبداعية و تفادي كبتها ، أي تشجيع الأفراد على أفكارهم الإبداعية ومساندتهم و عدم قتل الإبداع .

– العمل على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي من خلال مختلف الأنشطة الإبداعية الموجودة داخل محيط المدرسة أو خارجها .

– التحفيز يعد من الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأساتذة و الطلبة على العمل بكفاءة و فاعلية و على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي المتميز في المدارس .[1]

– التنظيم حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين و حتى المتمدرسين إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات و إبعادها عن الروتين و التعقيد ، كما يساعد على استغلال مواهبهم و قدراتهم الأخلاقية في تأدية أعمالهم .

– مواكبة التطور التكنولوجي من خلال حرص المنظمة على إدخال كل ما هو جديد من و سائل و معدات للتميز في الأداء .

– يعد التدريب و التكوين من بين العوامل الهامة التي تساعد على الأداء المتميز ، لأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة و متجددة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لابد من تشجيعهم و تدريبهم من خلال برامج تدريبية و تكوينية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي المتميز لديهم .[2]

[1] عبد الرحمان هيجان ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، العدد الأول ، 1999 ، ص 15 .

[2] باصور عقيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

– وجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة لتوفير المعلومات الفعالة التي تؤدي لتحفيز و تنمية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية و الابتكارية لتؤدي إلى نتائج متميزة للمنظمات و العاملين .[1]

– توفير الموارد الغنية و الثقافة المنفتحة و الوعي ، و إشاعة جو من المحبة و الأمن و التسامح كل ذلك يشجع على تحقيق التميز في الأداء .

– الرفع من سقف الحرية و منع النقد و السخرية .

–جو حافز مثير للتساؤل و الرغبة في الاكتشاف .

– تشجيع العمل الجماعي المبني على أسس التعاون سعيا لتقديم ما هو مميز في أداء الأعمال .[2]

– وجود مراقبة دائمة لمختلف الأنشطة من أجل اكتشاف الانحرافات و السعي لتصحيحها .

– مراعاة مواصفات الجودة أثناء القيام بالأعمال .

– توفير خدمات متميزة لإرضاء العملاء و المحافظة عليهم .

– توفير مناخ يساعد على استغلال الخبرات و القدرات في العمل .

– وجود رؤية ورسالة ساعية لأداء المتميز .

و يمكن تقديم توضيح أكبر لدور البيئة الإبداعية من خلال عرض الفروقات بين عناصر البيئة التي توفر مناخا إبداعيا و التي لا توفره بالاعتماد على الجداول التالية :

أولا : الفروق في المناخ المجتمعي العام

جدول رقم (2/1) : يبين الفروق بين المجتمعات التي تشجع الإبداع و غيرها التي تقتله

الرقم	مجتمعات تشجع الإبداع	مجتمعات تعيق الإبداع
1	تسمح بحرية التفكير ، و تشجع الفردية .	تقيد حرية التفكير ، و تشجع الروح الجماعية .
2	ترحب بالاختلاف و التنوع و التعدد	ترحب بالنمط الموحد .
2	تسعى إلى التجديد و التغيير	تحافظ على الأصالة و تهاجم التجديد .
3	تمارس سلطة محدودة على الأفراد .	تمارس سلطة قوية و قاهرة .
4	تسمح بالتجريب و ارتكاب الأخطاء .	تقدم نموذجا موحدا للإقتداء به ، و لا تتسامح مع الأخطاء .

[1] عبد الرحمان محمد جبر ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

[2] حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 317 .

5	تشجع التعاون و الاعتماد المتبادل بين الأفراد و الجماعات .	تشجع المنافسة .
6	توفر الأمن الفكري .	تفرض جوا من الرهبة و مصادرة الأفكار .

المصدر : ذوقان عبيدات و سهيلة ابو السميد ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص ص 330 ، 331 .

ثانيا : الفروق في المناخ الأسري

جدول رقم (2/2) : التمييز بين الأسرة المبدعة و غيرها

الرقم	الأسرة التي تشجع الإبداع	الأسرة المعيقة للإبداع
1	تثق بأبنائها ، و تحترم أفكارهم .	تعامل أبنائها على أنهم غير راشدين .
2	تدرب ابنائها على المبادرة و الاستقلال و إثارة الأسئلة .	توفر لأبنائها كل الإجابات التي يطلبونها.
3	توفر موارد ثقافية (مجلات ، كتب ، ألعاب ، انترنت ، .....)	توفر موارد محدودة
4	تمارس سلطة نزيهة واعية .	تمارس سلطة أبوية و قاسية .
5	توفر وقتا كافيا للحديث مع الأطفال .	تمارس حديث الوعظ و النهي .
6	يتلقى كل فرد اهتماما كافيا .	تضيع فيها الاهتمامات .

المصدر : ذوقان عبيدات و سهيلة ابو السميد ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 332 .

ثالثا : الفروق في المناخ المدرسي

جدول رقم (2/3) : الفرق بين المدرسة التي توفر مناخا إبداعيا و المدرسة التقليدية :

الرقم	المناخ المدرسي الإبداعي	المناخ المدرسي التقليدي

1	مناهج واسعة و أنشطة حرة	مناهج مقررة ، و أنشطة معدة مسبقا
2	جو حافز مثير للتساؤل و الرغبة في الاكتشاف	حلول جاهزة ، و إجابات معتمدة
3	جماعات عمل طلابية علمية متعاونة	المنافسة و النجاح و الرسوب
4	معلمون يديرون الموقف و يسهلون التعلم	معلمون يخططون و ينقدون و يعلمون و يفرضون
5	مدرسة متمركزة حول الطالب	مدرسة متمركزة حول المناهج و الامتحانات و المعلمين
6	أنشطة و مواقف و أسئلة لها حلول متعددة	أسئلة لها إجابات واحدة صحيحة
7	يقيم الطلبة بطلاقة تفكيرهم و انجازاتهم	يقيم الطلبة بالامتحانات و العلامات

المصدر : ذوقان عبيدات و سهيلة ابو السميد ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 333.

المطلب الثاني : دور التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز

التفكير الإبداعي سلوك هادف لا يحدث في الفراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية .

أولا : مهارات التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز

يساهم التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز من خلال مجموعة من المهارات المتمثلة في ما يلي :[1]

1/ **الوعي** : هو الإدراك بعملية الإبداع حيث أن عمليات الإبداع تساعد الفرد ليكون أفضل و أكثر إنتاجية إبداعية وهذا يدحض القول بأن الوعي الذاتي يثبط الإبداعية .

2/**الجهد** : استثمار وقت أكثر في الجهود الإبداعية للحصول على نتائج أكثر إبداعا .

3/ **الموقف** : يتغير موقف الفرد من عدم ثقته في أنه مبدع إلى إدراك الجهد الإبداعي الكامل في ذاته ليصبح أكثر إبداعية .

4/ **التنظيم** :يعمل الفرد بعد شعوره بالثقة في تنظيم معطياته الفكرية لتشجيع النتائج الإبداعية التي يصل إليها فيبحث عن حلول أصلية و حلول ابتكاريه .

5/ **المهارات الفرعية** : يتطلب الإبداع عددا من المهارات الفرعية مثل :

-كيف نحصل على الأفكار من خلال الارتباطات العشوائية .

[1] محمد علي العبد و سامية ندا شهوان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 328، 329.

-كيف نحصل على الأفكار من خلال تعميم المشكلة .

6/ **السلاسة** : بالعمل في كل ما سبق ستتحول الفعاليات الإبداعية أكثر سلاسة و يسر ، و يتحول التفكير الإبداعي تلقائيا لدى الفرد .

ثانيا: عمليات التفكير الإبداعي :

أهم ما يسعى إليه التفكير الإبداعي هو العمليات المتمثلة في :[1]

- رصد المتغيرات و تجميع المعلومات؛
- تنسيق المعلومات و كشف الثغرات؛
- تخليق المعلومات الناقصة ؛
- استثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن أفاق جديدة (فرص، مهددات ...)؛
- تشغيل المعلومات (التصنيف، الترتيب ، التحليل ، الاستنتاج ، التداول"الاستخدام"، الحفظ النشط ، التحديث....).

ثالثا : أساليب التفكير الإبداعي

تتمثل أساليب التفكير الإبداعي في :[2]

- التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء و مجدي (التفرقة بين المهم و الضروري)؛
- التحول من المجادلة إلى اكتشاف أصول الموضوعات ؛
- الاهتمام بمهارة تصميم الأفكار و الحلول و عدم التوقف عند تحليل المشكلات ؛
- العناية بتخليق الأفكار و ليس مجرد تجميع المعلومات ؛
- الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل ؛
- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية (إحداث التقنية) ؛
- التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة .

[1] جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .
[2] نفس المرجع السابق ، ص 213 .

رابعا: الهدف من التفكير الإبداعي

يهدف التفكير الإبداعي إلى تحقيق ما يلي: [1]

- امتلاك الحس الإبداعي؛

-الطلاقة في التفكير ،

-الأصالة في التفكير،

-تقوية الخيال و الإحساس؛

-توجيه المشاعر نحو الأهداف و نحو المشاعر الجميلة ؛

- تنمية الفكر و الثقافة و المعلومات ؛

-تبسيط الحياة وعدم الانشغال بهمومها ؛

- اكتشاف النظام في الأشياء التي لا نجد فيها نظاما ؛

- أن نقدم الجديد بعد الجديد و أن نفعل ذلك كل يوم ؛

- أن نحب أنفسنا و الآخرين و أن يكون حبنا الأقوى للخالق المبدع ؛

-أن نصاحب أصدقاء مبدعين ؛

-أن نطالع كتبا أو قصصا أو أشعارا تدعونا إلى التفكير و الإبداع لا إلى التقليد ؛

-القدرة على تقبل كل ما هو جديد .

المطلب الثالث : دور استراتيجيات الإبداع في تحقيق الأداء المتميز

من خلال الرصد المتأني للواقع التربوي العربي نلاحظ قلة البرامج التي تزود الطلاب باستراتيجيات و أدوات و طرق يمكن أن تنمي التفكير الإبداعي و تحفزه لديهم و من هذا المنطلق و إيمانا منا بأهمية التدريب على الإبداع وتنميته أردنا أن نوضح في هذا المطلب دور أهم الاستراتيجيات الإبداعية في توليد الأفكار الإبداعية و من ثم الوصول للأداء المتميز.

أولا:إستراتيجية العصف الذهني

[1] جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

1/أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني: تتمثل في:[1]

-تفعيل دور المتعلم في المواقف التعليمية ؛

-تحفيز المتعلمين على توليد الأفكار الإبداعية حول موضوع معين ، من خلال البحث عن إجابات صحيحة ، أو حلول ممكنة للقضايا التي تعرض عليهم؛

-أن يعتاد الطلاب على احترام و تقدير أراء الآخرين ؛

-أن يعتاد الطلاب على الاستفادة من أفكار الآخرين من خلال تطويرها و البناء عليها .

2/فوائد العصف الذهني :تتمثل في :[2]

أ- للعصف الذهني جانبية بديهية (حدسية) : حيث أن الحكم المؤجل للعصف الذهني ينتج المناخ الإبداعي الأساسي عندما لا يوجد نقد أو تدخل مما يهيئ مناخا حرا للجاذبية البديهية بدرجة كبيرة .

ب- العصف الذهني عملية بسيطة : لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة و لا يوجد أي نوع من النقد و التقييم .

ج- العصف الذهني عملية مسلية : فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعيا و الفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة و ترتيبها .

د- العصف الذهني عملية علاجية :كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة .

هـ- العصف الذهني عملية تدريبية : فهي طريقة هامة لاستثارة الخيال و المرونة و التدريب على التفكير الإبداعي

ثانيا : إستراتيجية القبعات الست

1/أهمية توظيف إستراتيجية قبعات التفكير الست في عملية التدريس: تكمن أهمية توظيف قبعات التفكير الست فيما يلي :[3]

[1] فيان عبد الكريم سعيد ، تأثير إستراتيجية العصف الذهني في تعلم مهارات التهديف البعيد و من القفز و الاحتفاظ بكرة السلة للطلاب ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد الرابع ، 2013 ، ص 144 .

[2] المرجع السابق ، ص 145 .

[3] حنان خليل محمد المدهون ، أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مجال حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة ، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في مناهج و طرق التدريس في كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2012 ، ص 54 .

-تسهيل و تبسيط عملية التفكير ؛

-تحول المواقف السلبية إلى مواقف ايجابية ؛

-تساعد في اكتساب مزيد من الوقت و الجهد ؛

-تعطي الإنسان قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا و ناجحا في المواقف العملية و الشخصية ؛

-تجعل التفكير أكثر مرونة ؛

-تؤدي إلى اكتساب الإنسان التركيز الفعال ؛

-تحسين الاتصال مع الآخرين و تقبل الخلافات ؛

-إعطاء المشاعر و العواطف دور مهم في التفكير ؛

-تنمية التفكير الإبداعي و الخلاف؛

-سهولة تطبيقها على جميع المستويات .

2/أهداف و مزايا إستراتيجية القبعات الست: [1]

أ/الأهداف : الغرض الأساسي من إستراتيجية القبعات الست هو:

-العمل على استخدام التفكير الواعي المتعمد و المقصود في هذا النوع من التفكير هو تحسين أداء الفرد في عمليات التفكير بصورة فعالة ، حيث أن التفكير الواعي المدروس يوجه الفرد إلى عمليات معرفية محددة وفق الغرض الذي اختاره الفرد .

- تحقيق التفكير المتوازي وهذا النوع من التفكير يوفر بدائل عملية أو تطبيقية حيث يعمل على تشجيع التعاون بين الطلبة ، وذلك عند التعرض إلى مشكلة ما يقوم الطلبة المشاركين بتغيير نمط أو أسلوب التفكير الذي يمارسونه تبعا لتغيير الموقف ؛

-الملائمة و تحديد الأدوار و توجيه الانتباه ؛

- حماية الذات من خلال التعبير عن الانفعالات دون تقييد ؛

-توجيه الانتباه نحو الأوجه المختلفة للمشكلة أو القضية مجال البحث و الابتعاد عن التمركز حول نقطة معينة؛ - التوقف عن التشاؤم و البحث عن الايجابيات ؛ -

توضيح و تبسيط التفكير حتى تزداد فاعليته ، وتسمح للفرد بالانتقال أو تغيير نمط تفكيره حسب الموقف الذي

[1] حنان خليل محمد المدهون ، مرجع سبق ذكره ، ص53 .

يتعرض له ؛

-تنمية التفكير بجميع أشكاله و أنواعه و تزويد التلاميذ بطرق ايجابية في مواجهة المواقف المختلفة .

ب/ المزايا : يحقق استخدام إستراتيجية القبعات الست في التدريس قيما تربوية و مزايا هامة في التفكير كما تعمل على تحقيق مجموعة من المنافع و هي :

-تركز التفكير لدى الفرد نحو حل المشكلة أو توليد مجموعة من الحلول ؛

-تقود الفرد إلى أكثر الحلول الإبداعية ؛

-تحسن من عملية الاتصال و التواصل بين الأفراد المشاركين ؛

-تحسن من عملية اتخاذ القرار لدى الأفراد ؛

-تنمية التفكير التعاوني بين المتعلمين و مراقبة الأنا ؛

-تسمح من استخدام طرق مختلفة من التفكير ، ما يجعل الطلبة غير محصورين بنمط محدد من التفكير ؛

-تعطي أهمية كبيرة للإبداع الجاد من خلال توليد حلول بديلة و جديدة للمشكلات المطروحة ؛

-تطور إطار يشجع أنماطا مختلفة من التفكير ، و يوفر مناخا أكثر انفتاحا و إبداعا للمنافسة ؛

-تسهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى المتدربين .

ثالثا : إستراتيجية سكامبر

يمكن أن نستخلص من خلال قراءة دليل البرنامج و الأدب التربوي المتعلق به بأن برنامج سكامبر يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها ما يلي : [1]

-بناء اتجاهات إيجابية لدى المتدربين نحو التفكير و الخيال و الإبداع ، و عملية تعلمه من خلال تبسيط المعاني ، و استثمار الإمكانيات المتاحة ؛

-تنمية الخيال ، و خاصة الخيال الإبداعي لدى المتدربين ؛

-تنمية مهارات التفكير بشكل عام ، و التفكير الإنتاجي بشكل خاص لدى المتدربين ؛

-تهيئة المتدربين لمهام الإنتاج و التفكير الإبداعي ؛

-إكساب المتدربين و تعليمهم ممارسة أساليب توليد الأفكار المتضمنة داخل ألعاب و أنشطة سكامبر.

[1] عبد الناصر الاشعل الحسيني ، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر ، محاضر بقسم التربية الخاصة في كلية المعلمين بجدة ، ص 687.

-زيادة قدرات الانتباه ، وبناء روح الجماعة لدى المتدربين ؛

-إثارة حب الاستطلاع ، و تحمل المخاطر، و الحدس ، لدى المتدربين .

-فتح أفاق التفكير التباعدي لدى المتدربين من خلال ما يتم تقديمه أثناء اللقاءات التدريبية ؛

-مساعدة المتدربين على تعميم الخبرات المكتسبة في مواقف حياتية مختلفة ، بعد تقديمها لهم في سياقات متنوعة؛

-إيجاد مستويات عالية من الطموح و الآمال ، و تعزيز مفهوم الذات لدى المتدربين .

خلاصة :

نستخلص مما سبق ذكره و من ما يشهده محيط المنظمات من التقلبات أن فرصة البقاء و الاستمرار لهذه الأخيرة أصبح مرهونا بقدرتها على مواكبة التغيرات و التحسين المستمر في الأداء قصد التميز فيه ، بالتركيز على المصدر الحقيقي الذي يحقق لها ذلك و المتمثل أساسا في الإبداع باعتبار استراتيجية التميز التي تسعى المنظمة للتفرد بها عن غيرها لتحقيق الأداء المتميز تتوقف على مدى تبني جانب الإبداع سواءاً في التفكير أو في صنع بيئة إبداعية أو في الاعتماد على تطبيق الاستراتيجيات الإبداعية في مختلف الأعمال صغيرة كانت أو كبيرة .

لقد أضحى نجاح المنظمات يقاس بدرجة قدرتها على التميز لأنه و ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة ، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة ، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة .

و من هذا المنطلق أصبح من الضروري تسليط الضوء على مفهوم الأداء المتميز و إظهاره كحتمية اقتضتها البيئة الراهنة ، و كذا إبراز النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات و بالأخص النموذج الجزائري و هذا بغرض تحسين المنظمات الجزائرية على ضرورة الاندماج فيه لما في ذلك من أهمية ملحة لضمان البقاء والاستمرار في بيئة أصبح البقاء فيها فقط للمتميز .

تمهيد:

وفق هذا السياق تتضح معالم إشكالية دراستنا التطبيقية حول تقييم دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري ، وللإجابة على هذا التساؤل ارتأينا القيام بدراسة استطلاعية تناولت المتغيرين المستقل و التابع من الدراسة كونها متغيراً جزئياً نوعياً يتعلق بكفاءات المورد البشري.

لذلك ارتأينا أن نتعرَّض لدراسة منهجية الدراسة من خلال تحديد أسلوبها ومجتمعها وعينتها، وكذا تحديد أداتها والاختبارات المتعلقة بها (الاستبيان)، ونتطرَّق لتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ونتعرَّض لتفسير مجالات الدراسة واختبار فروضها، وذلك ضمن مبحثين رئيسيين نستعرضهما على النحو التالي:

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني: تفسير محوري الدراسة واختبار فروضها

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المستقصيين من أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، بداية سنحاول التعريف بالمدرسة ثم تحديد أسلوب الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم التطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة كنوز للإبداع الفكري

مؤسسة كنوز للإبداع الفكري هي مؤسسة فردية تأسست في 17ديسمبر2016 يمتلكها شخص واحد .

المستويات المتواجدة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري
1/التحضيري و ما قبل التحضيري
2/دروس الدعم : ابتدائي ، متوسط ، ثانوي .
3/لغات أجنبية : إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية ، إسبانية .
4/برامج الإعلام الآلي .
5/تدقيق لغوي و منهجي .
6/نوادي تربوية للأطفال .
7/برنامج السروبان للحساب الذهني
8/نوادي تنمية بشرية للكبار
9/دورات تدريبية و محاضرات في التنمية البشرية .
10/جلسات كوتشينغ .
{شعار مدرسة كنوز للإبداع الفكري "معا لوضع بصمة في الحياة"}
رؤية المدرسة : الريادة في مجال التعليم و التدريب و الكوتشينغ على مستوى العالم العربي .
رسالة المدرسة : العمل من أجل مساعدة الناس على تطوير أنفسهم و تحقيق أهدافهم و حل مشاكلهم .
المعلومات حول المدرسة : الهاتف :0675183613 .
الفايسبوك : كنوز للإبداع .
العنوان : حي العناب عين الذهب (بجوار دار الصناعات التقليدية) المدية .

المصدر : بطاقة مقدمة من طرف مدير مدرسة كنوز للإبداع الفكري

تتكون المؤسسة من :

1/قسم التسجيلات و السكرتارية ؛

2/قسم تطوير المناهج و البرامج ؛

3/قسم التدريب و الاستشارات و الكوتشينغ .

-الأشخاص الذين يديرون المدرسة : المدير العام ، مدير التدريب ، مدير السكرتارية ، مدير التسجيلات .

-تشتغل بالمدرسة : مربية للطور التحضيري و مربية للطور ما قبل التحضيري .

-يدرس في الطور الابتدائي : 09 معلمين.

-و في الطور المتوسط :05 أساتذة .

-و في الطور الثانوي : 02 أساتذة .

-و في جانب اللغات الأجنبية بالمستويات : 04 أساتذة .

-كما أن هناك ثلاث مدربين في التنمية البشرية بالمدرسة .

-إضافة إلى أن المدرسة تستقطب العديد من المدربين و المكونين من نواحي الوطن لتنظيم دورات و محاضرات في التنمية البشرية و برامج الإعلام الآلي .

-قامت المدرسة بتوظيف 11 أستاذ (ة) في عقود ما قبل التشغيل (LANEM) و CTA .

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة ومجتمعها

أولاً : أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير الإبداع على الأداء المتميز بالمدرسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية تتمثل في مربية أطفال، معلم(ة)ابتدائي ، أستاذ تعليم متوسط ، أستاذ تعليم ثانوي ، مدرب(ة).

بعد الحصول على موافقة مدير المدرسة المختارة من أجل السماح بتطبيق الدراسة وتسهيل مهمتنا في ذلك قمنا بتوزيع وجمع الاستبانات عن طريق توزيع استبيانات ورقية.

تم تحديد حجم العينة والتي تمثل مجتمع الدراسة ككل ، واعتمادا عليه تم تحديد حجم مجتمع الدراسة والمقدر بـ 25 أستاذ.

وبعدما جمعنا الاستبيانات واستبعدنا غير المكتملة وغير المسترجعة، كان العدد النهائي (22) استبيانا.

وعليه بلغ معدل الاسترجاع: $\frac{22}{25} = 88\ \%$.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى استشارة رأي الأساتذة باعتبارهم المحور الذي يدور حوله موضوع الدراسة.

أولاً: شكل الاستبيان

بناءً 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 أسئلة الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين أساسيين هي:

– **قسم أول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية: اشتمل هذا القسم على (04) أسئلة (الجنس، العمر، طبيعة العمل ، المستوى الدراسي) بهدف الحصول على بيانات أولية عن مجتمع الدراسة، وصممت الإجابة عليها بواسطة الاختيار المتعدد.

– **قسم ثاني:** يتعلق بواقع التدريس الإبداعي و واقع الأداء المتميز في المدرسة وعليه قسمناه إلى محورين هما: واقع التدريس الإبداعي في المدرسة (تكون من (10) عبارة) وواقع الأداء المتميز (تكون من (11) عبارة).

وقد استخدمنا المقياس الخماسي المتدرج حسب مقياس ليكرت في الجانب الأيسر أمام كل عبارة كما في الجدول التالي:

الجدول (3/1): مقياس ليكارت الخماسي لكل فئة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الموافقة بحيث أعطيت الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة والدرجة (4) للاستجابة أوافق والدرجة (3) للاستجابة محايد والدرجة(2) للاستجابة لا أوافق والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(3/1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4 = 0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(3/2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

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

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مدرسة الإبداع والكنوز **غير موافقين بشدة** على ما جاء في العبارة.

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مدرسة الإبداع والكنوز **غير موافقين** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه مجتمع الدراسة من موظفي مدرسة الإبداع والكنوز **محايدين** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه مجتمع الدراسة من موظفي مدرسة الإبداع والكنوز **موافقين** حول ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه مجتمع الدراسة من موظفي مدرسة الإبداع والكنوز **موافقين بشدة** على ما جاء في العبارة.

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل عبارات الاستبيان دون استثناء وذلك بأن يضعوا العلامة (X) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب مع شعورهم وإدراكهم بمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم ودرجة إحساسهم بوجودها من عدمه.

المطلب الرابع: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة (الاستبيان)

باعتبار الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولاً– الصدق Validity: يعتبر الاستبيان صادقا إذا كان يقيس ما صمم فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كان يحتوي على عبارات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1– صدق المحكمين: يعد صدق الاستبيان شرطا ضروريا ينبغي توفره في الأداة التي تعتمدها الدراسة، ويكون الاستبيان صادق لما أعد له إذا كان بمقدوره القياس الفعلي لما وضع له بخصوص محاولة استطلاع رأي المجتمع محل الدراسة حول مدى تأثير الإبداع على تحقيق الأداء المتميز. لذلك قمنا بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على (03) محكمين من الأساتذة بجامعة المدية لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الاستبيان من حيث العبارات وشموليتها، وتنوع محتواه وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

بعد توزيع استبيان التحكيم قمنا باسترجاعها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها النهائية (انظر الملحق).

2- صدق المقياس: للحكم على صدق الاستبانة استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة .

3- الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3/3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور واقع التدريس الإبداعي في المدرسة والمحور ككل

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أقوم بتنفيذ و تطبيق الأساليب الإبداعية التي تقترحها المدرسة في التدريس.	0.479	0.003
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	0.533	0.000
3	تشاركني المدرسة في اقتراح أفكار جديدة للتدريس .	0.752	0.000
4	أعمل على إيجاد الظروف المناسبة للتدريس الإبداعي .	0.749	0.000
5	أقوم بتحفيز و دفع التلاميذ على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي .	0.739	0.000
6	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .	0.522	0.000
7	أحرص في تدريسي على الابتعاد عن الطرق التقليدية للتدريس .	0.436	0.009
8	أعمل على استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة .	0.679	0.000
9	أحرص على إحداث التغييرات في أساليب التدريس كل فترة .	0.783	0.000
10	أستطيع توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .	0.711	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية α=0.01، لذا لا نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المجال من التحليل. الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

جدول رقم (3/4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور واقع الأداء المتميز مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تتبع المدرسة معايير لتقييم أدائها .	0.468	0.008
12	تقدم المدرسة خدمات متميزة لإرضاء زبائنها .	0.606	0.003
13	تكافئ المدرسة الأساتذة ذوي الأداء المتميز .	0.532	0.004
14	تتبع المدرسة أساليب تنظيمية جديدة من أجل تحقيق التميز .	0.797	0.000
15	تسعى المدرسة إلى تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات أولياء الأمور.	0.640	0.000
16	تدعم المدرسة العمل الجماعي و فرق العمل في أداء الأعمال .	0.599	0.003
17	تطبق المدرسة استراتيجيات إبداعية في إنجاز أعمالها قصد التميز في أدائها .	0.656	0.001
18	تحرص المدرسة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في الأداء .	0.826	0.000
19	تعمل المدرسة على مراقبة نشاطها و اكتشاف الانحرافات و العمل على تصحيحها .	0.654	0.001
20	تقوم المدرسة بمكافئتي و تحفيزي أثناء قيامي بعمل متميز .	0.571	0.000
21	تهتم المدرسة بتدريبي و بتكويني كل فترة من أجل التميز في الأداء .	0.454	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(3/4) أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية 0.01 = α لذا لا نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المجال من التحليل. الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا المجال.

ثانياً– ثبات المقياس:

يعرَّف ثبات أداة القياس (الاستبيان) بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراتها لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3/5): معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان ككل	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحورين معا	21	0.718

يوضح الجدول رقم (3/5) قيم معاملات الثبات للاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل والتي قدرت قيمته بـ (0.718)، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و1، نلاحظ أن قيمة ألفا لاستبيان ككل أكبر من 0.6، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

واعتمادا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Sciences Social(S.P.S.S الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.01) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير 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:

*التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالين؛

*حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛

*اختبار " One Sample T test " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان؛

*اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق One Way ANOVA؛

*معامل ألفا كرونباخ؛

*اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))؛

المبحث الثاني: تفسير محوري الدراسة واختبار فروضها

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

على ضوء المتغيرات الوسيطية الموجودة بالاستبيان تم تحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة على النحو الموجود بالجدول التالي:

جدول رقم (3/6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	5	%22.7
	الإناث	17	%77.3
العمر	من 22 سنة الى 30 سنة	16	%72.7
	من 31 إلى 39	4	%18.2
	أكثر من 40 سنة	2	%9.1
طبيعة العمل	مربية أطفال	3	%13.6
	معلم ابتدائي	12	%54.5
	أستاذ تعليم متوسط	5	%22.7
	أستاذ تعليم ثانوي	2	%9.1
المستوى الدراسي	شهادة ليسانس	8	%36.4
	شهادة الماستر	10	%45.5
	شهادة الماجستير	1	%4.5
	أخرى	3	%13.6

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً– الجنس:

يتضح من الجدول أعلاه أن 17 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 77.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هن إناث وهم الفئة الأغلب، و5 منهم يمثلون ما نسبته 22.7% من إجمالي أفراد العينة هم ذكور.

ثانياً– العمر:

من الجدول نلاحظ أن 16 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 72.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 22 سنة إلى 30 سنة وهم الفئة الأغلب، و4 منهم يمثلون ما نسبته 18.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 39سنة، بينما 02 منهم يمثلون ما نسبته 9.1% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم أكثر من 40 سنة.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح المستويات الدراسية المختلفة لأفراد مجتمع الدراسة، وإن كانت الغالبية تتراوح أعمارهم من 22 سنة إلى 30 سنة، بمعنى فئة الشباب هي الغالبة وهذا ما يعني إمكانية الاستفادة من اختلافات الفئات العمرية في تحديد أثر الإبداع التدريسي على الأداء المتميز، حيث يعكس اختلاف الشرائح العمرية تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمستويات الوظيفية والخبرات؛ مما يعكس حقيقة الواقع وصدق نتائجه.

ثالثاً– طبيعة العمل:

يتضح من الجدول أن 12 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 54.5% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عملهم تتمثل في معلم ابتدائي وهم الفئة الأغلب، و05 منهم يمثلون ما نسبته 22.7% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عملهم أستاذ تعليم متوسط، بينما 03 منهم يمثلون ما نسبته 13.6% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عملهم تتمثل في مربية أطفال. بينما 02 منهم يمثلون ما نسبته 9.1% من إجمالي مجتمع الدراسة طبيعة عملهم تتمثل في أستاذ التعليم الثانوي.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح طبيعة العمل مختلفة لأفراد عينة الدراسة، وإن كانت الغالبية طبيعة عملهم تتمثل في معلم الابتدائي، وهذا دليل على وجود مختلف الأطوار في المدرسة محل الدراسة.

رابعاً– المستوى الدراسي:

من الجدول نلاحظ أن 10 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 45.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي يتمثل في الماستر وهم الفئة الأغلب، و8 منهم يمثلون ما نسبته 36.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتمثل مستواهم الدراسي يتمثل في ليسانس، بينما 03 منهم يمثلون ما نسبته 13.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ي.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح الشرائح العمرية المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وإن كانت الغالبية تتراوح أعمارهم من 22 سنة إلى 30 سنة، بمعنى فئة الشباب هي الغالبة وهذا ما يعني إمكانية الاستفادة من اختلافات الفئات

العمرية في تحديد أثر الإبداع التدريسي على الأداء المتميز، حيث يعكس اختلاف الشرائح العمرية تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمستويات الوظيفية والخبرات؛ مما يعكس حقيقة الواقع وصدق نتائجه.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف – سمرنوف (1-Sample K-S)):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 1% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 1% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (3/7): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))

البيان	عدد العبارات	قيمةZ	قيمة الاحتمالية
أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز	21	0.154	0.190

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.190 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.01 (sig > 0.01) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل عبارات محوري الدراسة

- **واقع الإبداع التدريسي في مدرسة الكنوز والإبداع:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية أساتذة مدرسة الإبداع والكنوز لواقع التدريس الإبداعي وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من10 عبارات .

ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة أساتذة مدرسة الإبداع والكنوز اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3/8):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة لواقع التدريس الإبداعي في مدرسة كنوز للإبداع الفكري .

الترتيب	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
02	أقوم بتنفيذ وتطبيق الأساليب الإبداعية التي تقترحها المدرسة في التدريس	0	0	0	0	0	0	09	40.9	13	59.1 %	**4.59**	**0.503**	**موافق بشدة**
09	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0	0	0	0	0	0	19	86.4	3	13.6 %	**4.14**	**0.796**	**موافق**
04	تشاركني المدرسة في اقتراح أفكار جديدة للتدريس	0	0	1	%4.5	1	%4.5	8	%36.4	12	%54.5	**4.41**	**0.796**	**موافق بشدة**
05	أعمل على إيجاد الظروف المناسبة للتدريس الإبداعي	0	0	0	0	0	0	14	63.6	8	36.4 %	**4.36**	**0.492**	**موافق بشدة**
01	أقوم بتحفيز ودفع التلاميذ على اكتساب	0	0	0	0	1	6	5	1	6	1	**4**	**0**	**مو**

	مهارات التفكير الإبداعي	0	0	4.	2	7 2		
03	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	0	0	1	10	11		
		0	% 0	% 4.5	%45.5	%50	4.45	0.510 موافق بشدة
07	أحرص في تدريسي على الابتعاد عن الطرق التقليدية للتدريس	0	0	0	12	10		
		0	0	0	%54.5	%45.5	4.27	0.703 موافق بشدة
06	أعمل على استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة	0	0	0	13	8		
		0	4.5	0	59.1%	36.4%	4.32	0.568 موافق بشدة
10	أحرص على إحداث التغييرات في أساليب التدريس كل فترة	0	0	1	13	8		
		0	0	4.5	%59.1	36.4%	3.5	0.913 موافق
08	أستطيع توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .	0	5	2	14	1		
		%0	22.7	%9.1	63.6	%4.5	4.23	0.429 موافق بشدة

	المجموع بشكل عام			4.318	0.219	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص **بواقع الإبداع** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

-جاءت العبارة 05 والتي تضمنت " أقوم بتحفيز و دفع التلاميذ على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي"في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.68) بانحراف معياري قدره(**0.568**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق بشدة** ، إذ أن 16 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق بشدة** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 72.7 % إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اهتمام المدرسة بعامل التحفيز ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 01 والتي تضمنت " أقوم بتنفيذ و تطبيق الأساليب الإبداعية التي تقترحها المدرسة في التدريس" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.59) بانحراف معياري قدره(0.503)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق بشدة** ، إذ أن 13 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق بشدة** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 59.1 % إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اهتمام المدرسة بوضع أساليب إبداعية ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 09 و التي تضمنت " أحرص على إحداث التغييرات في أساليب التدريس كل فترة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5) بانحراف معياري قدره (0.913) ، و عليه تقع العبارة ضمن موافق ، إذ أن 13 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 59.1% إذ وافقوا عليها ، كأكبر نسبة

موافقة على العبارة و هذا راجع إلى اهتمام المدرسة بعامل التغيير في أساليب التدريس ، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

-جاءت العبارة 06 والتي تضمنت " أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد " "في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.45) بانحراف معياري قدره(**0.510**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق بشدة** ، إذ أن 11 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق بشدة** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 50% إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اعتماد المدرسة على أساليب متجددة في انجاز الأعمال، ولكن هناك تشتتا صغير في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 03 والتي تضمنت " تشاركني المدرسة في اقتراح أفكار جديدة للتدريس " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.41) بانحراف معياري قدره(**0.796**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 12 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** بشدة على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 54.5 % إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى أن المدرسة تشارك العاملين لديها في توليد الأفكار ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 04 والتي تضمنت " أعمل على إيجاد الظروف المناسبة للتدريس الإبداعي "في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.36) بانحراف معياري قدره(**0.492**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق** ، إذ أن 14 فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت 63.6 % إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في اختيار الظروف المناسبة للتدريس الإبداعي ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 08 والتي تضمنت " أعمل على استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة "في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.32**) بانحراف معياري قدره(**0.568**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **13** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **59 %** إذ **وافقوا** عليها، كأكبر

نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى تبني المدرسة أفكار الآخرين في بناء الأفكار الجديدة ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 07 والتي تضمنت " أحرص في تدريسي على الابتعاد عن الطرق التقليدية للتدريس"في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.27**) بانحراف معياري قدره(**0.703**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **12** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **54.5 %** إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اهتمام المدرسة بتجنب الطرق التقليدية للتدريس ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 02 والتي تضمنت " لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة "في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.14**) بانحراف معياري قدره(**0.796**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **19** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **86.4 %** إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى أن طرح الأفكار يعتبر أثمن مورد حيث بواسطته يمكن الوصول للأداء المتميز، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 10 و التي تضمنت " أستطيع توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.23**) بانحراف معياري قدره (**0.429**) و عليه تقع العبارة ضمن موافق ، إذ أن **14** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **63.6%** إذ وافقوا عليها كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى اهتمام المدرسة بتوقع الحلول للمشكلات ، و لكن هناك تشتت صغير في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

يتضح من خلال الجدول(8-3) أن معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري من مجتمع الدراسة لديهم رأيا **موافق بشدة** على ما جاء في محور واقع **الإبداع** ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(**4.318**) بانحراف معياري قدره(**0.219**) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري من مجتمع الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

➢ **الأداء المتميز في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية** : ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري واقع الأداء المتميز في المدرسة وذلك من خلال عبارات للدلالة عليه، يتكون هذا المحور من 11عبارة .

ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة أساتذة مدرسة كنوز للإبداع الفكري اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3/9):عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان الخاصة لواقع الأداء المتميز **في مدرسة كنوز للإبداع**

الترتيب	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
06	تتبع المدرسة معايير لتقييم أدائها .	0	0	0	0	0	0	17	77.3	5	22.7	**4.23**	**0.429**	**موافق بشدة**
01	تقدم المدرسة خدمات متميزة لإرضاء زبائنها	0	%0	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	**4.55**	**0.510**	**موافق بشدة**
10	تكافئ المدرسة الأساتذة ذوي الأداء المتميز	0	0	4	18.2	1	4.5	12	54.5	5	22.7	**3.82**	**1.006**	**موافق**

03	تتبع المدرسة أساليب تنظيمية جديدة من اجل تحقيق التميز	0	0	1	12	9	4.36	0.581	موافق بشدة
		0	0	%4.5	54.5 %	40.9			
07	تسعى المدرسة إلى تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات أولياء الأمور	0	0	0	17	5	4.23	0.429	موافق بشدة
		0	0	0	77.3 %	22.7			
05	تدعم المدرسة العمل الجماعي وفرق العمل في إدارة الأعمال	0	0	2	11	9	4.32	0.646	موافق بشدة
		0	0	% 9.1	%50	%40.9			
02	تطبق المدرسة استراتجيات إبداعية في انجاز أعمالها قصد التميز في أدائها	0	0	0	13	9	4.41	0.503	موافق بشدة
		0	0	0	59.1%	40.9%			
08	تحرص المدرسة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء	0	0	2	15	5	4.14	0.560	موافق
		0	0	9.1	68.2	22.7			
04	تعمل المدرسة على مراقبة نشاطها واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها	0	0	1	13	8	4.32	0.568	موافق بشدة
		0	0	4.5	59.1	36.4			
11	تقوم المدرسة بمكافئتي وتحفيزي أثناء	0	2	5	13	2	3.	0.	موا

	قيامي بعمل متميز	0	9.1	22.7	59.1	%9.1		
09	تهتم المدرسة بتدريبي و بتكويني كل فترة من أجل التميز في الأداء .	0	1	4	13	4	**3.91**	**0.750**
		0	4.5	18.	59. 1	18.		موافق
	المجموع بشكل عام						**4.177**	**0.336**
								موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص **بواقع الأداء المتميز** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة الموافقين كما يلي:

-جاءت العبارة 12 والتي تضمنت " تقدم المدرسة خدمات متميزة لإرضاء زبائنها "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.55**) بانحراف معياري قدره(**0.510**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **12** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق بشدة** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **54.5%** إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى تميز المدرسة في الخدمات التي تقدمها ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

-جاءت العبارة 17 والتي تضمنت "تطبق المدرسة إستراتيجيات إبداعية في إنجاز أعمالها قصد التميز في أدائها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.41**) بانحراف معياري قدره (**0.503**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **13**فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت(**59.1%**) إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى فرض المدرسة تطبيق الإستراتيجيات الإبداعية في أعمال موظفيها ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

– **جاءت العبارة 14** والتي تضمنت "تتبع المدرسة أساليب تنظيمية جديدة من أجل تحقيق التميز" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.36**) بانحراف معياري قدره(**0.581**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **12** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت**54.5%** إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى أن استخدام المدرسة أساليب تنظيمية متجددة في تنفيذ مختلف الأعمال ، أي أن الموظفون راضون على وجود هذه المخاطر للبطاقات البنكية بنسبة معينة، قد تكون من حاملها أو من الغير من سحب النقود وتحويل الأرصدة، ولكن هناك تشتتا صغير في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

– **جاءت العبارة 19** و التي تضمنت "تعمل المدرسة على مراقبة نشاطها و اكتشاف الانحرافات و العمل على تصحيحها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.32**) بانحراف معياري قدره (**0.568**) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق** ، إذ أن **13** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة و أكبر درجة موافقة بلغت **59.1%** إذ وافقوا عليها ، كأكبر نسبة موافقة على العبارة ، و هذا راجع إلى الرقابة الدائمة من قبل المدرسة لمختلف أعمالها ، و لكن هناك تشتت صغير في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

– **جاءت العبارة 16** والتي تضمنت "تدعم المدرسة العمل الجماعي و فرق العمل في إدارة الأعمال" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.32**) بانحراف معياري قدره (**0.646**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **11** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **50%** إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى سعي المدرسة لغرس روح المشاركة و العمل الجماعي لدى موظفيها ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

– **جاءت العبارة 11** والتي تضمنت " تتبع المدرسة معايير لتقييم أدائها" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.23**) بانحراف معياري قدره(**0.429**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **17** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على

العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **77.3%** إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسب موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اهتمام المدرسة بتقييم معايير أدائها ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

- **جاءت العبارة 15** والتي تضمنت "تسعى المدرسة إلى تحقيق لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات أولياء الأمور" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**4.23**) بانحراف معياري قدره(**0.429**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **17** فرد من عينة الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **77.3%** إذ **وافقوا بشدة** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى اهتمام المدرسة بإعطاء الأفضل دائما للتلاميذ و كسب رضا أولياء الأمور ، ولكن هناك تشتتا صغيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

- **جاءت العبارة 18** و التي تضمنت "تحرص المدرسة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في الأداء" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.14**) بانحراف معياري قدره (**0.560**) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق** ، إذ أن **15** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا بموافق على العبارة و أكبر درجة موافقة بلغت **68.2 %** إذ **وافقوا** عليها ، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى اهتمام المدرسة بجانب التكنولوجيا الحديثة ، و لكن هناك تشتت صغير في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- **جاءت العبارة 21** و التي تضمنت "تهتم المدرسة بتدريبي و بتكويني كل فترة من أجل التميز في الأداء " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (**3.91**) بانحراف معياري قدره (**0.750**) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ، إذ أن **13** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على العبارة ، و أكبر درجة موافقة بلغت **59.1 %** إذ **وافقوا** عليها ، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى تبني المدرسة نظام التدريب و التكوين بشكل دوري لعامليها ، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- **جاءت العبارة 13** والتي تضمنت" تكافئ المدرسة الأساتذة ذوي الأداء المتميز" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(**3.82**) بانحراف معياري قدره(**1.006**)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن **12** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا **بموافق** على

العبارة واكبر درجة موافقة بلغت **54.5%** إذ **وافقوا** عليها، كأكبر نسبة موافقة على العبارة وهذا راجع إلى نظام المكافئات الذي تعتمد عليه المدرسة ، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

جاءت العبارة 20 و التي تضمنت " تقوم المدرسة بمكافئتي و تحفيزي أثناء قيامي بعمل متميز" في المرتبة الحادية عشر حيث درجة الموافقة عليها لدى موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.68**) بانحراف معياري قدره (**0.780**) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ، إذ أن **13** فرد من مجتمع الدراسة أجابوا بموافق على العبارة ، و أكبر درجة موافقة بلغت **59.1%** إذ وافقوا عليها ، كأكبر نسبة موافقة على العبارة و هذا راجع إلى اهتمام المدرسة بمكافئة و تحفيز العاملين ، و لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الموافقين و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

يتضح من خلال الجدول(9-3) أن معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري من مجتمع الدراسة لديهم رأيا **موافق** على ما جاء في محور **واقع الأداء المتميز** ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ(**4.177**) بانحراف معياري قدره(**0.336**) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية من مجتمع الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

ثالثاً– اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصيين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار T لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف.

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة (الإبداع التدريسي، الأداء المتميز) كل على حدا تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة (التدريس الإبداعي ، الأداء المتميز) كل على حدا تعزى للمتغير المدروس .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1– الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ومن ثم سنعتمد على نتائج اختبار T لتحديد الفئة التي يرجع إليها الاختلاف.

جدول رقم (3/10): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Test Levene's	قيمة T	قيمة الاحتمالية
الابداع التدريسي	ذكر	5	8.4	0.517	0.319	-1.146	0.265
	أنثى	17	2.557	0.121		-1.007	0.355
الأداء المتميز	ذكر	5	1.945	0.148	0.818	-2.405	0.026
	أنثى	17	2.13	0.152		-2.439	0.046

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.01 لمحور الإبداع التدريسي ومحور الأداء المتميز لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى العمر استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الثلاثة.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الثلاثة.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3/11): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع التدريسي	بين المجموعات	23.023	2	11.511	2.795	0.086
	داخل المجموعات	78.250	19	4.118		
	المجموع	101.273	21	-		
الأداء المتميز	بين المجموعات	43.517	2	21.759	1.896	0.210
	داخل المجموعات	243.438	19	12.813		
	المجموع	286.955	21	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل ، في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع التدريسي والأداء المتميز لدى هيئة التدريس بمدرسة كنوز للإبداع الفكري باختلاف متغير العمر ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الأساتذة أينما كانوا ومهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3/12): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى طبيعة العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع	بين المجموعات	47.556	3	15.852	5.312	0.08

التدريسي	داخل المجموعات	53.717	18	2.984		
	المجموع	101.273	21	-		
الأداء المتميز	بين المجموعات	106.488	3	35.496	3.540	0.036
	داخل المجموعات	180.467	18	10.026		
	المجموع	286.955	21	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التدريسي والأداء المتميز لدى هيئة التدريس بمدرسة الكنوز والإبداع باختلاف طبيعة العمل ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت طبيعة العمل لأفراد مجتمع الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى المستوى الدراسي.

على اعتبار أن المستوى الدراسي مكون من أكثر من فئتين ولتوضيح إجابات أفراد عينة الدراسة استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (3/13): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى متغير المستوى الدراسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع التدريسي	بين المجموعات	3.231	3	1.077	0.198	0.897
	داخل المجموعات	98.042	18	5.447		
	المجموع	101.273	21	-		
الأداء المتميز	بين المجموعات	39.388	3	13.129	0.955	0.435
	داخل المجموعات	247.567	18	13.754		
	المجموع	286.955	21	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التدريسي والأداء المتميز لدى هيئة التدريس بمدرسة كنوز للإبداع

الفكري لمتغير المستوى الدراسي و طبيعة العمل ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة هي متشابهة ولو اختلف المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية لاتجاهات أراء الأساتذة حول واقع الإبداع و أثره على تحقيق الأداء المتميز بالمدرسة ، و استعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة شاملا بذلك محوري واقع الإبداع التدريسي و كذا واقع الأداء المتميز بغرض معرفة أثر الإبداع على تحقيق التميز في الأداء ، إذ قمنا بتوزيعه و بعد استعادته و عرض البيانات المستخرجة من استمارة البحث حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و استخلاص النتائج استنادا لمقياس ليكرت الخماسي للوقوف على صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة تأكدنا من صلاحه لإجراء الدراسة الميدانية من خلال اختبار الاتساق الداخلي و استخدمنا معامل آلفا كرونباخ لقياس ثباته .

ومن خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال الجزء الثاني للاستبيان بأن اتجاه الأجوبة كان موافق و موافق بشدة حول ما جاء بالمحور الأول المتعلق بواقع التدريس الإبداعي و المحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز للمدرسة و هذا يوحي فعلا على أن المدرسة مبدعة و متميزة .

كذلك من خلال اختبار الفرضيات الميدانية فقد وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α=0.01) اتجاه أراء مجتمع الدراسة نحو المتغيرات الشخصية.

الخاتمة :

من خلال ما تم تناوله طوال فترة البحث و الدراسة حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز نجد أن المنظمات تسعى لتهيئة بيئات إبداعية انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع و دوره في الرفع من أدائها و حاجتها إليه في ظل المتغيرات المتصارعة و زيادة المنافسة فيما بينها فتسعى لاكتشافه و من ثم تطويره و تنميته .

كما يتضح لنا أن للإبداع أساليب جديدة جسدت أهميته و أثره المباشر في صياغة و تنفيذ و تقييم استراتيجيات المنظمات في مختلف مستوياتها ، و اعتمدت في مواجهة عدم التأكد البيئي و التكنولوجي ، و بما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر التركيز على حاجة الزبون ، و وسائل المجتمع المعرفي ، فيكون الإبداع حينئذ آلية لصنع القيمة سواءاً من جانب دعم نمو المنظمة بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التطور التكنولوجي ، أو من جانب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في تعلم و في حل و معالجة المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم و تخصصاتهم المختلفة .

لقد تبين مما سبق أن للإبداع دور كبير و أهمية واضحة على كفاءة و فعالية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوما بعد يوم ، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح و الكبير على تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الحديثة ، و في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية :

أولا : النتائج الخاصة بالدراسة النظرية

1/الإبداع هو فكرة جديدة أو إنتاج جديد يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع ؛

2/يساعد الإبداع على اكتشاف و دعم قدرات الأفراد الذاتية و توجيهها نحو تطوير المنظمة ؛

3/الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست خاصة بأحد ، تختلف من شخص لأخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش في وسطها و يتعامل معها ؛

4/ يضم الإبداع أربع مكونات تتمثل في العمل الإبداعي و العملية الإبداعية و الشخص المبدع و الموقف الإبداعي ؛

5/ للإبداع ثلاث مستويات تعزز و تكمل بعضها البعض و هي الإبداع على مستوى الفرد ، الإبداع على مستوى الجماعة ، الإبداع على مستوى المنظمة ؛

8/الشخصية المبدعة هي التي تتسم بروح المنافسة و القيادة في العمل ، و الاستقلالية في التفكير ، و عدم

مسايرتها للعادات و التقاليد الاجتماعية و الميل للسيطرة ، و الحاجة إلى التعبير عن النفس ؛

7/يقوم الإبداع على أسس التخطيط و التفكير الإستراتيجي ، بناء الثقافة التنظيمية ، التركيز على أداء العاملين ، مرونة الأنظمة و اللوائح ، إنشاء مناخ تنظيمي ، المرونة في الأنظمة و الإجراءات ، الولاء التنظيمي ؛

8/ إن الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي هو من يتحلى بالقدرات الإبداعية المتمثلة في الأصالة ، المرونة ، روح المجازفة ، حل المشكلات ؛

9/إن التدريس الإبداعي يقوم على مدى وجود بيئات إبداعية ، أفكار إبداعية ، الإستراتيجيات المطبقة في إنتاج الأفكار الإبداعية في مختلف أعمال المنظمات ؛

10/التميز هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج و انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضي العملاء و المنظمة ؛

11/الأداء المتميز يشمل نشاطات عدة تجعل الفرد متميزا في أدائه ليتفوق في كل جوانب العمل و السلوك بدرجة عالية من الإتقان و الانضباط و الجودة ؛

12/المنظمة التي تتحلى بأداء متميز هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في إدارتها ؛

13/إدارة الأداء المتميز أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوس و يتضمن وضع الأهداف ، و القيام بعملية تقييم مستمرة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس ، إضافة إلى الإشادة بالأداء فهي ذلك تساعد على تحقيق الأداء الفعال و العمل ببراعة و سهولة تحقيق الأهداف .

ثانيا : النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية

توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي جاءت لتأكيد اختبار الفرضيات الموضوعة لمعالجة إشكالية البحث، سنعرض هذه النتائج حسب كل فرضية فيما يلي:

–بالنسبة للفرضية الأولى : أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات مرتفعة من الإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري نظرا لإجابات الأساتذة التي كانت أغلبها بموافق و بموافق بشدة حول مدى وجود خصائص التدريس الإبداعي بالمدرسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.318) بانحراف معياري قدره (0.219) مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري من مجتمع الدراسة حول ما جاء في هذا المحور و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

–بالنسبة للفرضية الثانية : أثبتت الدراسة أنه هناك توافر مرتفع للأداء المتميز في المدرسة محل الدراسة بناء على الإجابات المقدمة من طرف أساتذة المدرسة والتي كانت أغلبها بموافق بشدة على ما جاء في استمارة البحث من ما يعزز و ينمي و يحقق التميز في الأداء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.177) بانحراف معياري قدره (0.336) ، مما يشير إلى وجود تباين قليل في اتجاهات معظم موظفي مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية من مجتمع الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

–بالنسبة للفرضية الثالثة : أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α=0.01) اتجاه أراء مجتمع الدراسة نحو المتغيرات الشخصية و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة ، و ذلك اعتمادا على النتائج التالية :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع عل تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز في عينة الدراسة تعزى المستوى الدراسي.

التوصيات :

1/ نوصي المنظمات بضرورة الاهتمام بالإبداع و التطوير و تقليل الانشغالات الروتينية التي تعتبر معوقة للإبداع و الأداء المتميز .

2/ حث العاملين على ضرورة التحلي بالأفكار الإيجابية و الابتعاد عن كل ما هو سلبي .

3/ الاهتمام بالعاملين و العمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام بالتفكير الجاد و مقترحاتهم الجديدة ، وتقدير أرائهم و مكافأتهم عليها .

4/وضع إستراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعيين و العمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء المتميز.

5/حتى يكون الإبداع عنصر فعال في المنظمة يجب عليها وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع و تطويره داخل المنظمة .

أفاق الدراسة :

1/أثر إدارة الإبداع على تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري .

2/دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية .

3/أثر الإبداع التكنولوجي في تغيير إستراتيجية المنظمات.

4/دور استراتيجيات الإبداع في تنمية الرأس المال الفكري .

5/إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الإبداع و الأداء المتميز للمؤسسة .

قائمة المراجع :

أولا : الكتب

1. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 .

2.بلال خلف السكارنةِ ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2011.

3.جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009.

4 .حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن،1997.

5 .حسين عجلان حسين ،إستراتيجيات الأداة المعرفية في منظمات الأعمال دار إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008.

6.حسين كريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003.

7. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي "تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2000 .

8 .خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع و الجودة ، القاهرة ،مصر ، الطبعة الثالثة .

9. ذوقان عبيدات و سهيلة أبو السميد ، الدماغ و التعلم و التفكير ، ديبونو للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية ، 2005.

10. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005.

11. روبرت باكل ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع ، الرياض ، 1999.

1. **12.** روشكا ألكسندرو ، الإبداع العام و الخاص ، ترجمة غسان أبو فخر ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب ، 1989.

13. ريتشارد فرانش ، الإبداع في إدارة الأعمال ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2014.

14 .سليم بطرس جلدة ، إدارة الإبداع و الابتكار ،دار كنوز المعرفة ، الأردن ، عمان ، بدون طبعة ، 2006، ص21.

15 .سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، دار وائل ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004.

16 .صالح علي عودة الهلالات ، إدارة التميز " الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 .

17.عادل زايد ، الأداء التنظيمي "الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006

18. عبد الرحمان توفيق و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2002.

19.لستار علي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008.

20 . علي السلمي ، إدارة الأداء المتميز ، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 .

21. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2001.

22 .علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 .

23 .عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.

24 .محارب علي محمد صمادي ،الحل الإبداعي للمشكلات ،دار قنديل، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، الطبعة الأولى ، 2013.

25. محمد أحمد عبد الجواد ،كيف تنمي مهارات الابتكار و الإبداع الفكري ، دار البشير للثقافة و العلوم ، طنطا، الطبعة الأولى ،2000 .

26. محمد الصرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.

27 .محمد جاسم محمد ولي العبيدي ، الإدارة الحديثة ، دار ديبونو للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى،2010.

28 .محمد علي العبد و سامية ندا شهوان ، إستراتيجية التفكير الفعال ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 2013 .

29 .محمد قاسم القريوني ، مبادئ التسويق الحديث ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009.

30 .محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، 2015 .

31 .محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2005.

32 .مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 .

33 .مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2008 .

34. مصطفى يوسف كافي ، الابتكار و الإبداع التسويقي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن . 2015.

35 .مؤيد عبد الحسين الفضل ،الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار إثراء للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 .

ثانيا: أطروحات الدكتوراه و الرسائل

1.أحلام صيفي ، التحفيز الذاتي للعامل ودوره في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ، جامعة المدية ، 2016.

2. باصور عقيلة ، دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة جامعة المدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2015 .

3.بدر سليمان بن عبد الله آل مزروع ، بناء نموذج في تحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2010.

4 .توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري العام ، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ، 2000 .

5 .جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، أثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الأردن ، جامعة الشرق الأوسط ،2013.

6 .حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، متطلب لنيل مذكرة الماجستير ، 1424 .

7 .حسام عبد الله الأحمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة حلب ، سوريا ، 2008 .

8 .حنان خليل محمد المدهون ، أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة ، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في المناهج و طرق التدريس في كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2012 .

9.زينب غزازي ، إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير و إدارة الأعمال و التسويق ، جامعة المدية ، 2011 .

10 .سعيدة بالهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، قسم علوم السياسة و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، 2008 .

11 .سمية ولد شرشالي ، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، جامعة المدية ، 2017 .

12.عائشة بن سعيد بن سالم البادي ، بعض سمات الشخصية و علاقتها بفاعلية الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل مذكرة في الإرشاد النفسي ، قسم التربية و الدراسة الأساسية ، سلطنة عمان ،2014 .

13. عبد الرحمان محمد جبر ، الإبداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، علية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010 .

14 .ليندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2011.

15 .محاط أمينة ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ببسكرة 2014.

16. محمد رشدي سلطاني ، المعرف الجماعية كمورد إستراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013 .

17. وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم ، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء ، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

18 .يوسف بومدين ، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2006 .

ثالثا : التقارير

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02 ، المرسوم التنفيذي رقم 02 – 05 المؤرخ في 06 /01/ 2002 الصادرة في 2002/01/09 ، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة.

رابعا : المجلات

1 .أسماء رشاد نايف صالح ، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية، دراسة ميدانية ، مجلة تنمية المورد البشري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2013 .

2 .حمزة محمد الجبروي ، جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز ، دراسة تحليلية لأراء عينة موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد34 ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد،2013 .

3 .الشيخ الداوي ، تقييم الأداء و مؤثراته ، مجلة الباحث ، ورقلة ، الجزائر ، العدد07 ، 2010 .

4 .عبد الرحمان هيجان ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، العدد الأول ، 1999 .

5 .عونيا عطا صوالحة ، نوال عبد الرؤوف العيوشي ، دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية و علاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة العلوم النفسية ، جامعة بغداد ، العدد 19،2011.

6 .فيان عبد الكريم سعيد ، تأثير استراتيجية العصف الذهني في تعلم مهارات التهديف البعيد و من القفز و الاحتفاظ بكرة السلة للطلاب ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد الرابع ، 2013 .

7 . ليث علي ، عمار زوين ، حاكم الخفاجي ، دراسات إدارية ، دور نموذج القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة استطلاعية ، مجلة الكوفة ، العدد06 ، 2010.

8. ناصر حسين ، الشخصية المبدعة ، ناتج إسهام العوامل الكبرى و تفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس التخصص و المرحلة الدراسية ، قسم التربية و علم النفس ، كلية التربيةللبنات ، مجلة العلوم النفسية ، جامعة بغداد ، العدد 19 .

خامسا : الملتقيات و المؤتمرات

1. أحمد خليل محمد سفير ، التميز في الأداء ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، الطبعة الثانية ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 ، 23 نوفمبر 2.2011 . أضواء كمال الجراح ، دور عمليات إدارة المعرفة ، مدخل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر الدولي العلمي الرابع ، الإبداع و الأداء المتميز ، جامعة الموصل ، 2012 .

3 .سندية مروان سلطان الحيالي ، دور المنظمة المعرفية في تحقيق التميز ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المرؤوسين في كل الكليات ، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز ، جامعة الموصل ، 2008 .

4 .فهيمة بديسي ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، ملتقى حول الإبداع التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 18و19ماي2011.

5 .مداحي عثمان ، دور الفكر الإبداعي في بناء و تحسين أداء المنظمات المعاصرة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .

سادسا : مواقع إلكترونية

أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الالكتروني www.arado-org.eg تاريخ الاطلاع 12-12-2014.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

استبانة مقدمة للأساتذة و المعلمين

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار انجاز مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة المدية تحت عنوان " **أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز" دراسة حالة في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية** نضع بين أيديكم هذه الاستمارة طالبين من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التي أعددناها قصد جمع المعلومات حول نشاط مدرستكم ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، علما أن الآراء التي سنحصل عليها خاصة بغرض البحث و الدراسة فقط ، شاكرين لكم و مقدرين حسن التعاون و الاهتمام و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

الطالبتين :

-بوصوار أمينة

-لعيدي خيرة

السنة الجامعية 2019/2018

البيانات الشخصية

1/ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2/العمر: من 22 سنة إلى30 ☐ من31 إلى39 ☐ من 40 سنة فأكثر ☐

3/طبيعة العمل : مربية أطفال ☐ معلم(ة) ابتدائي ☐ أستاذ تعليم متوسط ☐

أستاذ تعليم ثانوي ☐ مدرب(ة) ☐

4/المستوى الدراسي :شهادة ليسانس ☐ شهادة الماستر ☐ شهادة الماجستير ☐

شهادات أخرى ☐ (حدد : .....)

المحور الأول : واقع التدريس الإبداعي في المدرسة .

الرجاء وضع إشارة(X) في المربع الذي يعبر عن موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بتنفيذ و تطبيق الأساليب الإبداعية التي تقترحها المدرسة في التدريس.					
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .					
3	تشاركني المدرسة في اقتراح أفكار جديدة للتدريس.					
4	أعمل على إيجاد الظروف المناسبة للتدريس الإبداعي .					
5	أقوم بتحفيز و دفع التلاميذ على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي					
6	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .					
7	أحرص في تدريسي على الابتعاد عن الطرق التقليدية للتدريس.					
8	أعمل على استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة.					
9	أحرص على إحداث التغييرات في أساليب التدريس كل فترة.					

10	استطيع توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل .					

المحور الثاني : واقع الأداء المتميز في المدرسة .

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تتبع المدرسة معايير لتقييم أدائها .					
12	تقدم المدرسة خدمات متميزة لإرضاء زبائنها .					
13	تكافئ المدرسة الأساتذة ذوي الأداء المتميز .					
14	تتبع المدرسة أساليب تنظيمية جديدة من اجل تحقيق التميز.					
15	تسعى المدرسة إلى تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات أولياء الأمور.					
16	تدعم المدرسة العمل الجماعي و فرق العمل في أداء الأعمال .					
17	تطبق المدرسة استراتيجيات إبداعية في انجاز أعمالها قصد التميز في أدائها.					
18	تحرص المدرسة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في الأداء .					
19	تعمل المدرسة على مراقبة نشاطها و اكتشاف الانحرافات و العمل على تصحيحها .					
20	تقوم المدرسة بمكافئتي و تحفيزي أثناء قيامي بعمل متميز .					
21	تهتم المدرسة بتدريبي و بتكويني كل فترة من اجل التميز في الأداء .					

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفهرس

مقدمة

الملحق

قائمة المراجع

الخاتمة

الفصل الثالث :
واقع الإبداع في مدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدينة
و أثره على تحقيق الاداء المتميز

الفصل الأول :
الإطار المفاهيمي للإبداع[1]

الفصل الثاني : الأداء المتميز و علاقته بالتدريس الإبداعي