جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين

دراسة حالة كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر **تخصص إدارة أعمال**

من إعداد الطالبتان:

وزغارة ذهبية

بونعجة مروة

تحت اشراف الاستاذ:

بوعزيز عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بولصنام محمد	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
أ. بوعزيز عبد الرزاق	أستاذ مساعد رتبة أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ.أتشي شعيب	أستاذ مساعد رتبة أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم
Sidi

شكر وتقدير

الحمد الله على توفيقه في إتمام هذه الدراسة.

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف "بوعزيز عبد الرزاق" على تبنيه لبحثنا

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل.

كما أخص بالشكر إلى الأستاذة "حيولة إيمان" والأستاذ "بولصنام محمد" والاستاذ "أتشي شعيب" وكل الأساتذة الذين ساهموا في التنوير طيلة المسار الجامعي أسأل الله أن يجزيهم كل خير.

ولا يفوتني أن أشكر عمال وموظفي وأساتذة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة يحي فارس بالمدية وأخص منهم بالذكر الأمين العام "حبيب حكيم" على حسن الإستقبال وإيفائي بالمعلومات في ما يخص دراسة الحالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد.



إهداء

الحمد لله على توفيقه لإنجاز هذا العمل

إلى محبي العلم والعلماء وطلبة العلم أهدي جهدي المتواضع إليكم جميعا يا من لكم في قلبي كل محبة وتقدير، إهدي ثمرة جهدي المتواضع:

إلى والدي رحمه الله، ووالدتي التي ومازالت شمعة تضيء دربي حفضها الله.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء نجية، بلال، فهيمة، يزيد، جازية، أحمد.

إلى صديقاتي أمينة، حبيبة، مباركة، نسرين، مريم، صليحة، مروة.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا،

إلى جميع المفكرين والمبدعين في جميع نواحي الحياة

ذهبية

إهداء

يقولون رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة وأنا اليوم أتممت رحلتي وتخرجت

أهدي عملي هذا إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى التي كان حنانها بلسم جراحي ودعائها سر نجاحي وسندي في كل خطوة أخطوها ... أمي

إلى الذي لم يبخل بشيء من أجلي دفعي إلى طريق النجاح ..أبي.

إلى إخوتي وأخواتي: هدى، فاطمة، فتيحة، عامر، مبارك،... وكل الأهل والأقارب.

نسير في دروب الحيات ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة صديقاتي: نهاد، عتيقة، كنزة، حبيبة، مباركة، أمينة، ذهبية، فتيحة، نور، مروة.

إلى كل قريب في الخير عاشرناه وإلى كل أستاذ في ظلال العلم إلتقيناه وإلى كل شخص في الدراسة صاحبناه.

مروة

الملخص

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مختلف المفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي وأداء العاملين وقد إستخدمنا متغيرات أبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) من جهة وأداء العاملين كمتغير تابع من جهة أخرى لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم إستبيان وتوزيعه 34 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة غير عشوائية حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss.21) وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وأوضحت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا إلى:

- لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين،
- لا يوجد تأثير للطلاقة والأصالة ولمرونة والحساسية للمشكلات في الرفع من مستوى أداء العاملين،

الكلمات المفتاحية: التفكير الإبداعي، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، تحسين أداء العاملين.

Abstract:

The current study aimed to reveal the various theoretical concepts of creative thinking and the performance of employees. We used the variables of the dimensions of creative thinking (fluency, originality, flexibility, sensitivity to problems) on the one hand, and the performance of employees as a dependent variable on the other hand for the Faculty of Technology at Yahya Fares University in Medea. To achieve the objectives of the study, we designed A questionnaire was distributed to 34 individuals from the study community, and this is not random, as we relied on the analytical descriptive approach. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using statistical packages for social sciences (21.Spss), and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, and the results that were reached were clarified to it through our study to :

There is no statistically significant effect of creative thinking in raising the level of employees' performance.

• There is no effect of fluency, originality, flexibility and sensitivity to problems in raising the level of employee performance.

Keywords: creative thinking, employee performance, employee performance evaluation, employee performance improvement.

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	-
إهداء	-
مستخلص الدراسة	-
قائمة المحتويات	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الملاحق	-
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: الاطار النظري للتفكير الابداعي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي	3
المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي	3
المطلب الثاني: خصائص وسمات التفكير الابداعي	4
المطلب الثالث: طرق التفكير الإبداعي	5
المطلب الرابع: مراحل التفكير الابداعي	7
المطلب الخامس: الظروف التي تساعد على التفكير الابداعي	9
المطلب السادس: مستويات التفكير الابداعي	10
المبحث الثاني: الإتجاهات النظرية المفسرة لعملية الإبداع	11
المطلب الأول: نظرية الإلهام والعبقرية	11

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: النظرية التحليلية	12
المطلب الثالث: النظرية الإنسانية	13
المطلب الرابع: النظرية المعرفية	14
المطلب الخامس: النظرية السلوكية	16
المطلب السادس: التصور النظري الإسلامي للإبداع	16
المبحث الثالث: إستراتيجيات التفكير الإبداعي	19
المطلب الأول: إستراتيجية العصف الذهني	19
المطلب الثاني: إستراتيجية القبعات الست	22
المطلب الثالث: إستراتيجية خرائط العقل	25
المطلب الرابع: معوقات التفكير الإبداعي	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	
تمهيد	32
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين	33
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته	33
المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه	35
المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته	39
المطلب الرابع: طرق قياس الأداء وأنظمة قياسه	41
المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين	46
المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وخصائصه وأهدافه	46
المطلب الثاني: أنواع ومعايير تقييم أداء العاملين	48
المطلب الثالث: أسس تقييم أداء العاملين	50
المطلب الرابع: مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين	51
المطلب الخامس: طرق ومسؤولية تقييم الأداء	56
المبحث الثالث: أساليب ضعف أداء العاملين وعوامل تحسينه	64

فهرس المحتويات

المطلب الأول: أسباب ضعف أداء العاملين	64
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين	64
المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين وخطواته	67
المطلب الرابع: عوامل تحسين الأداء وعناصره	69
المطلب الخامس: مجالات ومتطلبات تحسين وتطوير الأداء	73
المبحث الرابع: مقومات التفكير الإبداعي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين	75
المطلب الأول: البناء التنظيمي والمهارات الفردية	75
المطلب الثاني: الإجراءات وأنظمة العمل والاتصال	78
المطلب الثالث: نمط القيادة والحوافز	79
المطلب الرابع: خلق الثقة والتدريب	80
خلاصة الفصل	82
الفصل الثالث: دراسة حالة كلية التكنولوجيا	
تمهيد	84
المبحث الأول: تقديم عام لجامعة يحي فارس بالمدية(مكان إقامة التربص)	85
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	85
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن كلية التكنولوجيا وتخصصاتها	86
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا ومهامها	88
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	94
المطلب الأول: منهجية الدراسة	94
المطلب الثاني: ثبات وإتساق أدات القياس	96
المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان	102
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية	102
المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول والثاني	106
المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات	111

فهرس المحتويات

خلاصة الفصل	113
خاتمة	115
قائمة المراجع	117
قائمة الملاحق	130

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
3-1	عدد الأساتذة لكلية التكنولوجيا	86
3-2	يبين تخصصات كلية التكنولوجيا بجامعة المدية	87
3-3	عدد الاستبيانات الموزعة	95
3-4	عدد الفقرات لكل بعد من أبعاد المحور الأول	95
3-5	مقياس ليكارت الخماسي	96
3-6	معامل ألفا كرونباخ	96
3-7	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة	97
3-8	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة	98
3-9	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة	98
3-10	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات	99
3-11	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني لأداء العاملين	100
3-12	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	101
3-13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	102
3-14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	103
3-15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	104
3-16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	105
3-17	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الاول	107
3-18	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني	109
3-19	إختبار الإنحدار الخطي البسيط دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين	111

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	يوضح مراحل التفكير الإبداعي	8
2-1	مثال لخريطة العقل لإعداد برنامج تدريبي	26
3-1	عوائق التفكير الإبداعي	29
4-2	محددات الأداء الوظيفي	41
5-2	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	53
6-2	يمثل الطرق المختلفة لتقييم الأداء	61
7-2	العوامل المؤثرة في الأداء	67
8-3	الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا	89
9-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	102
10-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	103
11-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	104
12-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	105

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	إستبيان	131
02	قائمة الأساتذة المحكمين	133
03	بيانات Spss	134

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

تولي المؤسسات اليوم أهمية بالغة للعنصر البشري كونه المحرك الرئيسي لعجلة التنمية الإقتصادية إذ أصبحت أي مؤسسة اليوم مطالبة برفع التحدي ومجبرة على التعامل مع كل ما يدور من حولها وذلك من خلال إطلاق العنان للأفكار الجديدة والأساليب المختلفة والمتنوعة ولعل السبيل الوحيد لذلك هو توفير البيئة المناسبة والمشجعة للإستفادة من القدرات الإبداعية التي تساهم في تحقيق مستوى أداء أفضل.

إذ يعتبر التفكير عملية عقلية يمارسها الأفراد بهدف الوصول الى المعرفة الحقيقية في مختلف المجالات وبذلك يكون قد مارس تفكيرا إبداعيا ومنه فإن التفكير الإبداعي هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة لم يتطرق إليها أحد من قبل إذ يعد عاملا مهما لإكتساب مهارات إبداعية تمكن الأفراد من إيجاد أفكار أصيلة وفريدة وغير تقليدية.

كما يعبر الأداء بشكل مباشر عن المجهودات التي يبذلها الأفراد العاملين داخل المؤسسة وذلك بإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ويمكن تحقيق هذا كله من خلال القيام بعملية التقييم والتي تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر بغرض قياس وتقييم الأداء خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية، وهذا كله من أجل تحديد أوجه القصور للقيام بعملية تحسين مستوى أداء الأفراد لتحقيق اهداف المؤسسة.

01. الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق تتبلور إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين؟ وما واقع تطبيق ذلك في كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية؟

وللإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتفكير الإبداعي؟
- ما المقصود بأداء العاملين؟
- هل يوجد تأثير بين التفكير الإبداعي وأداء العاملين؟
- ما مدى تطبيق التفكير الإبداعي على الأفراد في كلية التكنولوجيا بجامعة المدية؟

02.الفرضيات:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- التفكير الإبداعي نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول والتوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا،
- يتمثل الأداء في درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،
- يوجد تأثير للتفكير الإبداعي على أداء العاملين في كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية،
- توجد نسبة ضئيلة في تطبيق التفكير الإبداعي على أفراد في كلية التكنولوجيا.

03.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنه:

- يعد من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال إذ تناولنا مفهومين مهمين هما التفكير الإبداعي وأداء العاملين،
- إبراز أهم خصائص التفكير الإبداعي في كلية التكنولوجيا وذلك من خلال محاولة تنمية إحساس العاملين بأهمية الموضوع في العمل،
- كما تكمن أهمية الدراسة في أنه يعتبر بوابة لفتح أفاق جديدة للباحثين.

04.أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين،
- الإنتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الإقتراحات،
- اقتراح استبيان لتطبيق التفكير الإبداعي.

05. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت الى اختيار الموضوع ما يلي:

- الميول الشخصي لموضوع التفكير الإبداعي،
- موضوع التفكير الإبداعي في ظل المستجدات البيئة الراهنة،

06. منهج وأدوات الدراسة:

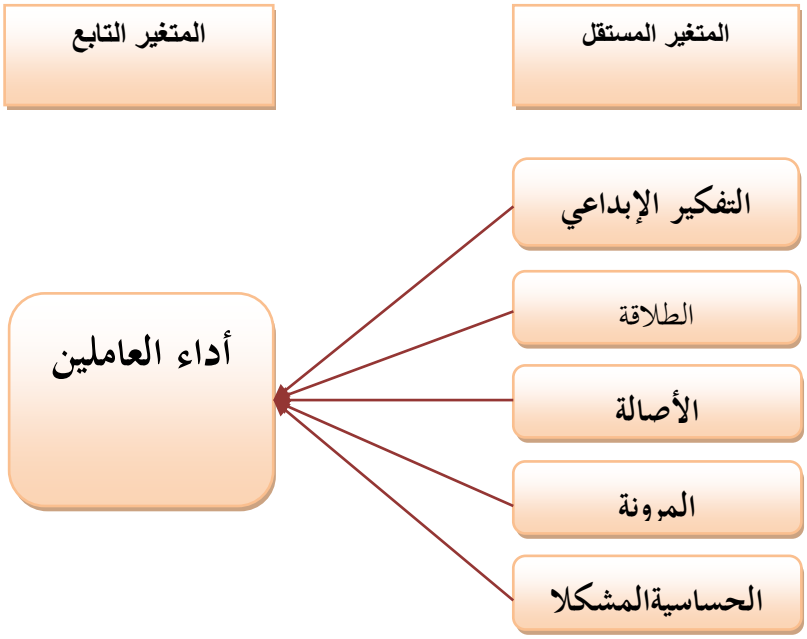
اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وكذلك اثبات أو نفي صحة الفرضيات وسيتم الاعتماد على الأدوات التالية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر،
- تصميم استبيان للوقوف على بعض الجوانب الرئيسية للموضوع،
- استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS21).

07.حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني بتاريخ5/8/ 2023 - 2023/5/17. من السنة الجامعية 2023/2022م.
- **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة الميدانية على كلية العلوم التكنولوجية بجامعة يحي فارس بالمدية.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة الميدانية على عمال وموظفي وأساتذة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة يحي فارس بالمدية.

08. نموذج الدراسة:



09.صعوبات الدراسة:

- صعوبة ايجاد الوقت الكافي للإلمام بجميع جوانب الموضوع،
- كثرة المصادر والمراجع التي تناولت هذا الموضوع ولد لدينا نوعا من التداخل في بعض المعلومات.

10. الدراسات السابقة:

- بوجلال بشرى، كركوب خيرة: دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، دراسة حالة لشركة نفطال فرع المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، جامعة المدية، الجزائر، 2020-2021م، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التفكير الإبداعي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ومن أبز النتائج التي تم التوصل إليها
  - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التفكير الإبداعي والرشاقة الاستراتيجية،
  - لا توجد فروق ذو دلالة احصائية حول أثر أبعاد التفكير الابداعي على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.
- حسن عطا مد الله الدحالين البلوي: التفكير الإبداعي والسلوك الإثاري لدى طلبة الصف الأول الثانوي في مدارس مديرية مدبا وعلاقتهما بالجنس والتخصص والتحصيل الدراسي، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الموهبة والإبداع، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التفكير الإبداعي وأبعاده (الطلاقة، الأصالة، المرونة) من جهة والسلوك الإيثاري من جهة أخرى، وتوصلت هذه الدراسة **إلى النتائج التالية:**
  - كانت درجة التفكير الإبداعي متوسطة أما درجة السلوك الإيثاري فقد جاءت مرتفعة.
  - توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى طلبة الصف الأول الثانوي في التفكير الإبداعي والسلوك الإيثاري.
  - كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التفكير الإبداعي والسلوك الإيثاري.
- بن ميري مصطفى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2021/2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

- قبول جميع الفرضيات حيث تبين أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور واضح في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية ويتضح ذلك من خلال مساهمة كل إستراتيجية من إستراتيجيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين وتنمية أداء العاملين.

ما يميز الموضوع عن الدراسات السابقة: من خلال الإشكاليات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي تم عرضها نجد أنها عالجت جوانب تشبه الموضوع قيد الدراسة، أما بالنسبة لدراستنا فقد تميزت أنها جمعت بين المفهومين وأكدت على ضرورة تطبيق التفكير الإبداعي في المنظمات من أجل ضمان بقائها في ظل السبق التنافسي.

11.هيكل الدراسة:

لمعرفة مدى مساهمة أبعاد التفكير الإبداعي في الرفع من أداء العاملين وعلى ضوء ذلك تم تقسيم دراستنا إلى جانبين: نظري والآخر تطبيقي، بحيث تم تقسيم الجانب النظري إلى فصلين.

- **الفصل الأول**: الإطار النظري للتفكير الإبداعي الذي يحتوي على ثلاث مباحث ركزنا في المبحث الأول على ماهية التفكير الإبداعي، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الإتجاهات النظرية المفسرة لعملية الإبداع، أما في المبحث الثالث فتعرفنا على إستراتيجيات التفكير الإبداعي.
- **الفصل الثاني**: كان بعنوان الإطار المفاهيمي لأداء العاملين والذي تمثل في أربعة مباحث، المبحث الأول أشرنا فيه إلى ماهية أداء العاملين أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات تقييم أداء العاملين بينما المبحث الثالث أسباب ضعف أداء العاملين وعوامل تحسينيها، أما المبحث الرابع تمثل في مقومات التفكير الإبداعي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين.
- **الفصل الثالث والأخير**: حاولنا فيه إسقاط الدراسة النظرية على كلية العلوم التكنولوجية بجامعة يحي فارس بالمدية، تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم عام لجامعة يحي فارس بالمدية (مكان إقامة التربص)، أما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الاول:

الإطار النظري للتفكير الإبداعي

الفصل الأول: الإطار النظري للتفكير الابداعي

تمهيد:

إزداد الاهتمام العلمي بموضوع التفكير الإبداعي ازديادا ملحوظا في النصف الثاني من القرن العشرين من قبل الباحثين والمتخصصين، فبذلت الدول المتقدمة جهودا كبيرة له وراحت تنفق الأموال الطائلة عليه، بهدف التعامل والتفاعل مع البيئة التي ينتمون إليها بشكل أفضل من المنافسين، بحيث أصبح لزاما عليها مواكبة التطور الحاصل، فالتفكير الإبداعي يزود المجتمع بالأفكار التي يفتقر إليها دائما والتي يتطلع إليها، بهدف نقله من التقليد إلى المعاصرة، إذ يعد مجالا مهما من مجالات البحث العلمي.

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بمختلف جوانب التفكير الإبداعي، ولتحقيق ذلك فإن هذا الفصل سنتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي،

المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة لعملية الإبداع،

المبحث الثالث: إستراتيجيات التفكير الإبداعي ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية التفكير الإبداعي

تتفاوت وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإبداعي فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي أو فطري وهناك من ينضر إليه على أنه مكتسب، أي أنه بالإمكان تنميته وتطويره بالتعلم والتدريب.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الابداعي

- **تعريف1**: يستخدم الباحثون تعبيرات متنوعة تقابل مفهوم التفكير الإبداعي مثل التفكير المنتج والتفكير المتباعد والتفكير الجانبي ويخلص إلى تعريفه على الشكل التالي[1]:

هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول والتوصل الى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا.

ويتميز التفكير الإبداعي بالشمول والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة[2].

ويتكون التفكير الإبداعي بالمفهوم السيكومتري من مهارات الطلاقة والمرونة والإفاضة والأصالة والحساسية للمشكلات[3].

- **تعريف 2**: هو توليد الفكرة أو تفتق الذهن عن فكرة في لحظة ما تكون هي لحظة الإبداع[4].
- **تعريف 3**: هو العملية التي ينتج عنها أفكار أو حلول تخرج عن الإطار التقليدي سواء بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر أو المعلومات السائدة في البيئة وذلك بهدف ظهور أفكار جديدة[5].
- **تعريف 4**: هو أن توجد شيئا مألوف من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف[6].

وبالتالي فإن التفكير الإبداعي هو: عملية عقلية تقوم على إنتاج وابتكار حلول جديدة أو أفكار جديدة للمشكلة المطروحة أو المتوقعة.

---

[1] سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالأهداف نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 456، القاهرة، مصر، 2009، ص: 119.

[2] إبراهيم، العقل البشري رأسمال المؤسسة، الطبعة الأولى، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص: 32.

[3] محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، الأردن، 2002، ص: 54.

[4] طارق علي جماز، دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية، سلسلة الإدارة والحياة، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص: 17.

[5] محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك –أفرادك –مؤسستك، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، طنط، 2000، ص ص: 12 – 13.

[6] جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009، ص: 54.

المطلب الثاني: خصائص وسمات التفكير الإبداعي

يتسم التفكير الإبداعي ببعض السمات التي يجب أن تتوفر لدى الفرد المبدع حتى نطلق عليها هذا المسمى ومن هذه الخصائص ما يلي:

- الاستعداد لتحمل المخاطر واكتشاف الجديد،
- الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانتهازية،
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد،
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة والغريبة[1]،
- يعكس التفكير الإبداعي نظرة متعددة الأوجه والجوانب قدرته على الإنتاج الجديد،
- يفصح عن نفسه في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع ويتصف بالقبول الاجتماعي بشكل عام،
- يمكن وصفه بالجدة والأصالة والمرونة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات[2]، وفيما يلى تفصيل كل منها:

1. **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية أو استدعاء المعلومات المحفوظة في الذاكرة في فترة زمنية معينة [3].
2. **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية أي قدرة الفرد على ابتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها أحد[4]،

فكلما قلت شيوع الفكرة...زادت أصالتها...فلكم يولد الكيف، طالما شجعنا الفكرة وتجنبنا نقدها...[5]

3. **المرونة:** وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف ليكون أكثر مرونة في توليد مجموعة من الاستجابات الغير مألوفة بشيء مألوف[6].

---

[1]أمال دكاني، أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الثالثة ابتدائي، مذكرة لنيل شهادة المستر، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2018 -2019، ص: 30.

[2]كريمة بشير المجدوبي، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نضر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الأدب، العدد: (29)، الجزء: (2)، جامعة الزاوية، مدينة الزاوية، 2020، ص: 335.

[3]بشرى بوجلال، خيرة كركوب، دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية دراسة حالة لشركة نفطال فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة المستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص: 6.

[4]عبد الرحمان توفيق، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية، التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، بميك، 2015، ص: 40.

[5] جيهان محمود جودة، إبداعات المعلم العربي الحل الإبداعي للمشكلات مفاهيم وتدريبات، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 126.

[6]مصطفى عبد الله محمد مفتاح، استخدام نموذج تسريع التفكير CASE في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الثالث الثانوي العلمي، بحث مشتق من رسالة دكتوراه من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد: (11)، الجزء: (5)، جامعة الفيوم، ص: 22.

4. **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف[1].

المطلب الثالث: طرق التفكير الإبداعي

تسعى طرق التفكير الإبداعي إلى تنمية مهارات الإبداع والابتكار وتدريبها على توليد الأفكار غير المألوفة ومن أهم الطرق التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين والمؤسسات ما يلي:

أولا: التدريب الذاتي

في هذه الحالة يفترض أن يكون الفرد لديه إرادة قوية وصاحب استعداد ذهني متميز ومستعد للتفاعل مع المشكلات، كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغا لمشكلة واحدة فقط مطبقا التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والارتقاء بها والتي من ضمنها:

- تعويد الذهن على مواجهة المشكلات من خلال تحديد المشكلة،
- التوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة،
- الإقبال على اختيار الفكرة المناسبة،
- التحدث عن المشكلة فالكلام يمكن أن يساعد على توليد أفكار جديدة خلاقة،
- مصاحبة الأشخاص المبدعين والمبتكرين وتعلم أفكارهم وطرقهم،
- إعطاء فرصة للعقل أن يستريح.

ثانيا: التدريب الجماعي

هناك عدة طرق للتدريب الجماعي المتعلقة بتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد والمؤسسات أهمها[2]:

[1] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملي بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد: (9)، العدد: (2)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 1409.

[2] كميليا مشراوي، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي – بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، 2014، ص ص: 86 – 87.

1. طريقة العلاقة القصرية:

وتقوم على إنتاج الأفكار الجديدة عن طريق افتعال علاقة بين شيئين، أو موقفين، أو فكرتين، أو أكثر لا توجد بينهما في الأصل علاقة، ومن الواضح أن تحديد العلاقات في هذه الطريقة يتم في معظم الأحيان بصورة خرافية، وتستخدم هذه الطريقة في ميدان الفنون بهدف التدريب على الابتكار فيها وبخاصة فن الكاركاتير.

2. طريقة العصف الذهني:

وتستخدم للتدريب الجماعي والفردي، وتعد من أبرز الطرق الشائعة في تنمية الابتكار، وفيها يطلب من المتعلمين أن يكتبوا أو يطرحوا أية فكرة قد ترد الى أذهانهم دون تقيد بشيء على الاطلاق ودون أن تكون هذه الأفكار محددة بأية شروط، وقد ثبت ان هذه الطريقة ناجحة وفعالة ومجدية وأنها تشجع الفرد على الإدلال بكل ما لدية من الأفكار دون تردد أو خوف.

3. طريقة القوائم:

تقوم على طرح مجموعة من الأسئلة المشتملة على مجال واسع من المعلومات وكل سؤال من هذه الأسئلة يتطلب تعديلا وتغييرا من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة [1].

4. طريقة تآلف الأشتات:

وهي تشبه طريقة العصف الذهني من حيث صلاحيتها للتدريب الجماعي والفردي، والفرق بينهما في كون استخدام هذه الطريقة مشروط بعدم معرفة أحد أعضاء الجماعة باستثناء القائد بطبيعة المشكلة وموضوع المناقشة وذلك لتجنب الحلول السريعة، وترمي هذه الطريقة إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات والمتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أن أفكارهم تمثل أفضل الحلول مما قد يدفعهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

5. طريقة ذكر الخصائص:

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في هذا المجال، وتبدأ بتعداد وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة ويلي ذلك شروع المتعلم في تغيير كل خاصية على حد دون تدخل من جانب المدير في تحديد التغيرات المقترحة بأية وسيلة من الوسائل، وهذه الطريقة تركز على إنتاج الأفكار مما يجعل كل فكرة مقبولة حتى وإن كانت غير واقعية.

[1] ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي، 2014، ص: 133.

6. طريقة التحليل المفولوجي:

وهي طريقة شاملة تحتوي على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم، وتبدأ بتحليل المشكلة إلى أبعادها الأساسية وتحديد الفئات المختلفة التي تنتمي إليها الأبعاد، وبعد ذلك يقوم المتعلم بربط هذه الفئات بالطريقة المحتما مؤلفا مصفوفا تدل على علاقة متداخلة ويحصل بذلك على طرق عديدة محتما للانتقال بعضها قد يكون ممكنا ومفيدا وبعضها قد لا يكون كذلك[1].

المطلب الرابع: مراحل التفكير الإبداعي

هناك قسما من العلماء لا يرى وجود مراحل متعددة للعملية الإبداعية ويختصر ذلك في مرحلة واحدة وهي لحظة الإشراق أو الإلهام،في حين يرى آخرون أن الإبداع يمر بمراحل محددة، إذ يرى باحث أن الإبداع يتم عبر المراحل الأربعة:

1. مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات حولها ويربط بينهما بصورة مختلفة طرق تحديد المشكلةوالتفكير في الحلول الممكنة وتقييمها ولكن يصعب حلها وتبق المشكلة قائمة ولهذا لا يمكن لأحد ما أن يتوصل إلى شيء أو حل إبداعي دون أن يكون قد إجتاز مرحلة الإعداد أو التحضير[2]، ويتم ذلك بالتحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين في حركة إبداعية طليقة وأصيلة[3].

2. مرحلة الاحتضان:

وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات[4].

ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة أياما أو شهورا أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل الغير المتوقع، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم الأفكار والمعلومات والخبرات واستبعاد الأفكار الغير المنتمية.

---

[1] عائشة حمودي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنافسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز قصر البخاري ولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020، 2021، ص: 57.

[2] إلهام بوبيدي، التفكير الإبداعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان اللغة والأدب، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص: 28.

[3] عبد الإله بن إبراهيم الحيران، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص: 30.

[4] نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء، عمان، 2013، ص: 83.

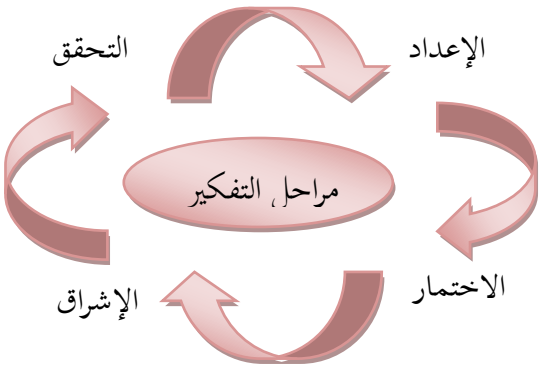
3. مرحلة الإلهام أو الإشراق:

وتسمى هذه المرحلة بشرارة الإبداعية أو اللحظة الإبداعية أو الإلحاح الإبداعي، ويفترض أن المشكلة لا تغيب عن وعي المبدع حتى في مرحلة الاحتضان وهي تعاود الظهور على مستوى الشعور أو الوعي بين وقت وآخر،ويرى باحثون أن الإلهام يشبه البحث الضائع عن اسم تم نسيانه وبعد فترة من إهماله يأتي فجأة إلى الذهن وفي هذه المرحلة يبدأيتبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس[1].

4. مرحلة التحقق:

ليس كافيا أن نعثر عبر مرحلة الإلهام على فكرة جديدة أو مجموعة أفكار جديد أو مبتكرة وإنما لا بد من التأكد من جديتها والتحقق من أنها تصلح بالفعل لحل هذه المشكلات ولكن هذا لن يكون إلا [2]، بتجريب الأفكار التي تم التوصل إليها واختبارها والتحقق من فائدة هذه الإستراتيجية في مواقف كثيرة للوصول إلى صياغة جديدة [3].

الشكل رقم(1-1):يوضح مراحل التفكير الإبداعي



المصدر:بوبيدي إلهام، التفكير الإبداعي، مرجع سبق ذكره،ص:27

[1] خالد محمود أبو ندى، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من الغزو السبيي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصف الخامس والسادس الإبتدائيين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية عماد الدراسات العليا، 2004، ص: 23.

[2] محمد علواني، مراحل التفكير الإبداعي المشكلات وقود الإبتكار،مجلة رواد الأعمال، https : //www.rowadalaamal، 20- 40- 2023

[3] نايفة قطامي، تفكير وذكاء الطفل، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 156.

المطلب الخامس: الظروف التي تساعد على التفكير الإبداعي

يجب القيام بخلق الظروف التي تساعد على التجديد والابتكار وتوسيع دائرة التفكير لدى العاملين في المؤسسة وهذه الظروف هي:

1) أن يكون لدى إدارة المنظمات الكفاءة والمرونة وإقناع العاملين بصفتها قدوة للآخرين أو أنها راغبة بالتطوير نحو الأفضل،وتشجيع التفكير المتجدد مما يحفز العاملين على مثل هذا التجديد.
2) أن القدرات الإبداعية يمكن اكتسابها عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه والخبرة العلمية التي يكتسبها العامل وهذه الأسباب تصقل القدرات الإبداعية وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها.
3) أن تشجيع الإدارة العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بتفويضها من أجل إعطاء المرونة اللازمة للتنفيذ وفيها يشعر العامل أنه يشارك في رسم سياسة المؤسسة ولا يشارك في أداء العمل المطلوب منه بشكل روتيني وآلي فقط.
4) إتباع معايير موضوعية لتقييم الأداء وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية بحيث تشجع الأفكار الجديدة وتدعم الابتكار،فلا تعطى الترفيعات والدرجات على أساس غير أساس الجدارة والاستحقاق المبني على إسهام العاملين في تطوير المنظمة التي يعمل فيها.
5) إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب وتوفير الأموال اللازمة كذالك ضمن الإمكانيات المتاحة لأنه لا تقدم ولا تطور دون بحث وتجريب.
6) تأهيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع فبقدر ما تؤمن القيادة الإدارية بالإبداع فلسفة ومنهجا سلوكيا مطلوبا يظل بإمكانها تشكيل المناخ التنظيمي الذي يساعد على تعهد ورعاية الإبداع[1].

[1] فواز بدوي عبد الله بدوي، علاء عاشور، إستراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد: (8)، العدد: (2)، جامعة فلسطين، 2018، ص:13.

المطلب السادس: مستويات التفكير الإبداعي

يتفق كثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات التفكير الابداعي وفي هذا الإطار إقترح تايلور خمسة مستويات هي:

1. **الابداع التعبيري**: Expressive

يشير هذا النوع من المستويات إلى تطوير أفكار بغض النظر عن نوعيتها كما هو الحال في الرسوم العفوية للأطفال (التعبير الحر المستقل).

2. **الإبداع المنتج (الإنتاجي)**: Productive Creqtivety

ومن الأمثلة على هذا النوع من الإبداع المنتجات الفنية والعملية حيث توجد مؤشرات قوية على توافر بعض القيود التي تضبط الأداء الحر للأفراد.

3. **الإبداع الابتكاري (الاختراعي)**: Inventive Creativity

ويمثل هذا المستوى إلى إظهار البراعة في استخدام المواد لتطوير استخدامات جديدة دون وجود إسهامات جوهرية في تقديم أفكار أساسية[1].

4. **الإبداع التجديدي (الاستحداثي)**: (realivity)Innovative Creativity

ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراق مبادئ فكرية ثابتة وتقديم متطلبات جديدة كذلك إدخال تحسينات جوهرية من خلال استخدام المهارات الفردية و التصورية (تطوير شيء).

5. **الإبداع الانبثاقي**: Emergentive creativity

يتضمن هذا المستوى مبادئ وافتراضات تستطيع تقديم مدارس وحركات فكرية جديدة ويعتبر هذا المستوى أعلى درجات الإبداع وأقلها حدوثا وتكرارا ويتضمن مبدأ جديد أو مسلمة جديدة تزدهر حولها مدرسة جديدة[2].

[1] صالح محمد علي أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، الإصدار: (2)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص: 32.

[2]صبحي حمدان أبو جلالة، مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان، 2007، ص ص: 78 – 79.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لعملية الإبداع

وردت العديد من النظريات والاتجاهات التي تناولت التفكير الإبداعي وحاولت تفسيره كل حسب وجهة نضرها وكان من أبرز وجهات النظر كما يلي:

المطلب الأول: نظرية الإلهام والعبقرية

إن نظرية الإلهام والعبقرية تفسر ميلاد الفن بإرجاعه إلى نوع من الوحي أو الإلهام فالفنان يستلهم عمله الفني لا من العقل ولا من الشعور أو من المجتمع أو التاريخ وإنما يستلهمه من قوة إلهية عليا أو من وحي سماوي خارق أو من هواجس سحرية.

وفي هذا الإطار يرى البعض أن الفن مصدره الإلهام أو الوحي من عالم مثالي خارق للطبيعة،وأن الفنان رجل ملهم يستمد فنه من الإلهام وهو مظهر من مظاهر العبقرية وضرب من الجنون الإلهي ولا يحمل رسالة هذا الإلهام إلا أفراد ذو حس مرهف مشبع بالعواطف.

وأن الفنان هو موجود غير عادي حباه الله بملكية الإبداع الفني وبالتالي نظروا إلى الفنان وعمله الفني على أنه ثمرة ملكة سحرية لا نظير لها عند العامة من الناس.

وأن الفنان ذلك الرجل الملهم الذي يتمتع بعاطفة مشوبة وحس مرهف وحدس لماح وبصيرة حادة وإدراك نفاذ وقدرة هائلة على الابتكار حتى انتهى بهم الأمر على تأليهه أو عبادته، ولم يجد الفنانون أنفسهم في حرج في أن يظهروا بمظهر الذي يتمتع بمزاج خاص لا يتفق مع أمزجة غيره من عامة الناس، فحاولوا أن يصوروا لنا الإبداع الفني بصورة الإلهام المفاجئ أو الانجذاب الديني أو الوجد الصوفي أو الوحي الإلهي.

وتجمع دراسات كثيرة على أن الإبداع الفني وفقا لنظرية الإلهام و العبقرية يحدث فجأة دون تدخل من عقل أو إرادة، فالفنان يشرق عليه الإلهام في لمحة خاطفة وتوصف هذه اللحظة بأنها مفاجأة لا يرى المرء حتى متى تداهمه، والفن حدس وتعبير والفنان الذي يبدع أي عمل فني ليس في حاجة إلى شيء آخر سوى التعبير عن حدسه.

وقد ذهب باحث إلى أن هناك نوعين من العبقرية: النوع الحركي، والنوع الحسي

يبدو أن العبقرية التي تشير إليها نظرية الإلهام هي من نوع حركي وقد صنف الإبداع إلى:

- إبداع مفاجئ،
- إبداع بطيء،
- إبداع يقض شعوري،
- إبداع خاضع لحكم الإرادة.

ويرى أن الإبداع الذي يقترب من نظرية الإلهام والعبقرية هو إبداع مفاجئ[1].

المطلب الثاني: نظرية التحليل النفسي

يفسر باحث الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ليتم توجيه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعيا ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة اجتماعية إيجابية [2].

ويرى أن الإبداع محصلة تفاعل ثلاث متغيرات للشخصية هي (الآنا، والآنا العليا، والهو) وأن تحقيق الإبداع يأتي بكبت الآنا كي تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور.

ويرى أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي في بداية حياة الفرد لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها، وفي الإبداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية ويكون الإبداع استمرار للعب الإيهامي الذي بدأه المبدع عندما كان طفلا صغيرا.

إن الإبداع حسبه يمثل شكل صحي من أشكال التعويض وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يتم إشباعها في أهداف إنتاجية.

إن ظهور الأفكار الإبداعية سواء كانت فنية، تشكيلية، أو موسيقية أو في شكل إنتاج علمي مبتكر قد يتطلب من الشخص إعادة تشكيل واقع جديد، ويؤدي الإعلاء أو الإبداع بهذا المسلك الجديد إلى ظهور العمليات العقلية العلمية والفنية والنشطات الفكرية والتصورية مما يسمح لأصحابها بأن يلعبوا دورا هاما مع مصرح الحياة المدنية.

[1] كريمة محمد بشير، النظريات المفسرة للإبداع الفني، المجلة الجامعة، العدد: (15)، المجلد: (2)، جامعة طرابلس، 2013، ص ص: 76 -81.

[2] بصاشي هدى، بوعلاقة نورة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مركز بني سليمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2015، 2016، ص: 73.

ويميز باحث بين نوعين من اللاشعورية أحدهما شخصي والآخر جمعي ينتقل بالوراثة إلى الشخص حامل خبرات الأسلاف وتراثهم، وهذا اللاشعور الجمعي مصدر الإبداع.

فيرى باحث أن الإبداع ينتج عن شعور بالنقص وخاصة النقص العضوي مما يدفع المبدع إلى أن يواجه هذا الشعور عن طريق التعويض وهذا الشعور يحفز الإنسان على نضم نفسه ويزيد شعوره بعدم الأمن مما يدفع الشخص إلي مستويات عالية من الأداء[1].

لقد ربط باحث آخر الإبداع وغيرها من السلوكيات الأخرى مع مجموعة من الدوافع التي يحركها اللاشعور فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته فإن تلك الرغبة يجب أن تطلق بطريقة أخرى وأن يتم تعويضها[2].

المطلب الثالث: النظرية الإنسانية

من علماء هذه النظرية "ماسلو"Maslo الذي يرى أن الإبداع نوعان هما: نوع يؤدي إلى الإبداع الإنتاجي الجديد والأصيل، وآخر لا يرتبط بإنتاج معين،كما يعتمد النوع الأول على الموهبة والعمل الجاد المتواصل للوصول إلى العمل الإبداع،أما النوع الثاني من الإبداع فهو إبداعية تحقيق الذات [3].

وتركز النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وإثر ذلك على الإبداعية لديه،وأن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الفرد نفسه ويظهر بشكل كبير في المسائل الحياتية، ويرى أيضا أن المبدعين يكونون متجاوبين ومعبرين عن أنفسهم أكثر من الأفراد العاديين وهذه القدرة على التعبير عن الأفكار تجعلهم يظهرون مظهر تحقيق الذات الإبداعية.

وذكرت باحثة أن كل فرد يولد مبدعا وينبغي أن تتوفر له الظروف والخبرات ليصل إلى رفع الأداء وافترضت أن التعليم الأمثل هو ذلك النوع من التعليم الذي يمكن أن يوصل الطالب إلى حالة التفكير الإبداعي.

---

[1] نسيمة محبوبي، علاقة إستراتيجيات حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي خلاصة حصة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية لتلاميذ المرحلة الثانوية 19 سنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012 - 2013، ص ص: 54 – 55.

[2] أمينة زروقي، دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية دراسة ميدانية لمدينة العين البيضاء، مذكرة لنيل شهادة المستر، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر، 2011 -2012، ص: 55.

[3] هدى سيار سويلم الرشيدي، التفكير الإبداعي وعلاقته بالتعلم الذاتي لدى طلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014 ص: 13.

ووفقا لهذه النظرية فإن الأفراد يسعون إلى تحقيق ذاتهم من خلال قدراتهم ومن أهمها القدرات الإبداعية وأن التعبير عن هذه القدرات يتأثر بالمعوقات البيئية المحيطة وفي حالة زوال هذه المعوقات لدى الفرد تظهر القدرات الإبداعية، وركزت على الطبيعة الإنسانية حيث يشتق الدافع الإبداعي من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان فالإبداع يمثل محصلة التطور العقلي الكامل[1].

المطلب الرابع: النظرية المعرفية

تهتم هذه النظرية بالطرق التي تدرك بها الأشياء وكل ما يتعلق بالأساليب المعرفية، ويمثل الإبداع وفق وجهة نضر هذه النظرية طرق الحصول على المعلومات ودمجها من أجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة، كما يؤكد أصحاب هذا المنحنى على أهمية حرية التفكير والقدرة على التحكم في المعلومات وتشكيلها والإثراء الفكري بالإبداع.

إن الاتجاه المعرفي كان أكثر اقترابا من طبيعة الإنسان وعمليته الذهنية الحيوية إذ نظر هذا الاتجاه للإنسان على أنه منظم للموقف والمعرفة ويعالجها ويبني الموقف ويحدد بناءه بهدف إستيعابه كما أن هذا الاتجاه يرى أن الأفراد مختلفون في مستوى نشاط وآليات العمل الذهني العاملة والموظفة في الموقف، ومستوى العمل الذهني يتحدد بقضيتين عند أصحاب الاتجاه المعرفي هما:

1. طبيعة البنى المعرفية التي طورها الفرد جراء تفاعلاته النشطة في المواقف والخبرات التي حصلت لديه جراء ذلك.
2. مستوى العمليات الذهنية الموظفة في الموقف أو الخبرة والتي تحدد عادة بخبرة المتعلم وإستراتيجياته المتطورة ووحدة الزمن المستخدمة لإدخال الخبرة إلى الذهن.

وحسب وجهة النظر المعرفية فإن التفكير الإبداعي هو تفكير تظهر فيه حالات سيطرة الوعي والتفاعل الذهني في المواقف الإبداعية، وعليه فإن الإبداع يتضمن عمليات ذهنية كالانتباه والإدراك والوعي والتنظيم والترميز والوصول في النهاية إلى تشكيل أو إبداع خبرة جديدة.

---

[1] أمل زهير صوالحة، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014، ص: 15.

أبراهام ماسلو: ولد في بروكلين، نيويورك، الولايات المتحدة في 1 –أفريل – 1908 أبواه مهاجران يهوديان من روسيا، وهو عالم نفس أمريكي، درس في جامعة ويسكنسن حيث حصل على بكلوريوس في علم النفس 1930، وحصل على الماجستير في علم النفس 1931، ودكتوراه في الفلسفة، وإشتهر بنظريته تدرج الحاجات.

أما من وجهة نظر أخرى فترى الإبداع على أنه عملية ديناميكية حيث تبدأ من مرحلة توليد الأفكار الجديدة مما هو معلوم الخبرات السابقة لدى الفرد،وأن التذكر قدرة ذهنية فاعلة في العملية الإبداعية والتي تتطلب توافر مخزون معرفي من المفاهيم والتعليمات والتفسيرات، والإبداع يتكون من عمليتي البحث والتعديل، ويرى أن أهم عنصرين في العملية الإبداعية هما:

- القدرة على اكتشاف موضع الخطأ والخبرة والمعرفة.
- القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة فالإبداع ينجم عن الحاجة الملحة لتصحيح الخطأ وفهم ما هو غير مألوف في العالم المحيط بنا وتفسير القضايا الشاذة عندما يتم تحديد موضع الخطأ، ثم تبدأ بتفسير ذلك.

إن تعليم مهارات التفكير يعني تعليم الأفراد بصورة مباشرة وغير مباشرة كيفية تنفيذ مهارات التفكير الواضحة المعالم كالملاحظة والمقارنة والتصنيف والتمييز والتحليل والتركيب ...الخ بصورة مستقلة عن المألوف، وهناك ثلاث مستويات في التفكير من حيث اعتمادها على مستوى الصعوبة والتجريد هي:

أ/ المستوى الأول فوق المعرفة: ويشمل مهارات التخطيط والمراقبة والتعلم.

ب/المستوى الثاني المعرفة: ويشمل التفكير الناقد وحل المشكلات واتخاذ القرار والتفكير الإبداعي.

ج/المستوى الثالث: ويشمل مهارات التفكير الأساسية كالتصنيف والمقارنة والملاحظة ...الخ

وإستنادا على هذه المستويات فإن الأفراد يختلفون فيما بينهم في أساليب التفكير والأنماط المعرفية.

ويشير باحث إلى أن العملية الإبداعية تتكون من تحول مرحلي بين مرحلتي الانفتاح والانغلاق.

بينما يشير باحث إلى أن عملية حل المشكلات تتكون من ثلاث مراحل هي الكشف عن المشكلة وإكتشاف الفكرة والتوصل إلى حل المبدع [1].

[1] بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في إتخاذ القرارات، دار أمجد، عمان، الطبعة الثانية، 2018، ص ص: 197 -198.

المطلب الخامس: النظرية السلوكية

تري النظرية السلوكية أن السلوك الإنساني في جوهره يتمثل في تكوين علاقات أو ارتباطات بين المثيرات والاستجابات.

ويري باحث أن الإبداع هو إعادة صياغة المعلومات أو الخبرات التي إكتسبها الفرد أو القائمة لديه بالفعل في نمط أو شكل جديد، وأن تدريب القدرات العقلية يقوم على تشجيع الفرد على إثارة الدافع نحو الربط بين العناصر المتعارضة أو التي تبدو متعارضة.

أما آخر فقد أوضح أن التعزيز ينمي التفكير الإبداعي وإهمال هذا النوع من التفكير يؤدي إلى زواله.

ونظرا لأهمية الإبداع والتفكير الإبداعي قام عدد من الباحثين بوصفه وفهمه وتفسيره والعمل على تنميته لدى الطلبة، فهناك من بحثت علاقته بالنمط المعرفي، والبحث عن العوامل التي تدفع الفرد لمساعدة الآخرين وإيثارهم على نفسه[1].

المطلب السادس: التصور النظري الإسلامي للإبداع

الإسلام روح التفكير لأن نظريته كتاب الله المقروء وهو القرآن وكتاب الله المنظور وهو الكون، وبين الله تعالى بأن التفكير والتذكر يكون لأصحاب العقول فقط.

وقد ورد في القرآن العديد من الآيات التي تخص التفكير والعقل بصيغ وألفاظ ومعاني مختلفة جميعها تدعو العقل إلى النظر والتأمل دعوة صريحة ومباشرة وفيها تضمن لمشتقات العقل ووظائفه، ويخاطب الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز أصحاب العقول:

ـ بقوله تعالى: {أَمَّنۡ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيۡلِ سَاجِدا و ۬قَآئِما يَحۡذَرُ ٱلۡأٓخِرَةَ وَيَرۡجُواْ رَحۡمَةَ رَبِّهِۦۗ قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٩ } سورة الزمر الآية9 .

[1] حسن عطا مد الله الدحالين البلوي، التفكير الإبداعي والسلوك الإيثاري لدى طلبة الصف الأول الثانوي في مدارس مديرية ماديا وعلاقتها بالجنس والتخصص والتحصيل الدراسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2010، ص ص: 14 – 15.

_ وقوله تعالى: {۞أَفَمَن يَعۡلَمُ أَنَّمَآ أُنزِلَ إِلَيۡكَ مِن رَّبِّكَ ٱلۡحَقُّ كَمَنۡ هُوَ أَعۡمَىٰۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ١٩} سورة الرعد الآية19.

_ وقوله تعالى: {هُوَ ٱلَّذِيٓ أَنزَلَ عَلَيۡكَ ٱلۡكِتَٰبَ مِنۡهُ ءَايَٰتٞ مُّحۡكَمَٰتٌ هُنَّ أُمُّ ٱلۡكِتَٰبِ وَأُخَرُ مُتَشَٰبِهَٰتٞۖ فَأَمَّا ٱلَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمۡ زَيۡغٞ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَٰبَهَ مِنۡهُ ٱبۡتِغَآءَ ٱلۡفِتۡنَةِ وَٱبۡتِغَآءَ تَأۡوِيلِهِۦۖ وَمَا يَعۡلَمُ تَأۡوِيلَهُۥٓ إِلَّا ٱللَّهُۗ وَٱلرَّٰسِخُونَ فِي ٱلۡعِلۡمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِۦ كُلّٞ مِّنۡ عِندِ رَبِّنَاۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٧}سورة آل عمران الآية7.

_ وقوله تعالى: { إِنَّ فِي خَلۡقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَٱخۡتِلَٰفِ ٱلَّيۡلِ وَٱلنَّهَارِ لَأٓيَٰتٖ لِّأُوْلِي ٱلۡأَلۡبَٰبِ ١٩٠ }سورة آل عمران الآية190.

_ وقوله تعالى: {كِتَٰبٌ أَنزَلۡنَٰهُ إِلَيۡكَ مُبَٰرَكٞ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٢٩}سورة ص الآية29.

_ وقوله تعالى: {وَتِلۡكَ ٱلۡأَمۡثَٰلُ نَضۡرِبُهَا لِلنَّاسِۖ وَمَا يَعۡقِلُهَآ إِلَّا ٱلۡعَٰلِمُونَ ٤٣} سورة العنكبوت الآية43.

_ وقوله تعالى:{لَوۡ أَنزَلۡنَا هَٰذَا ٱلۡقُرۡءَانَ عَلَىٰ جَبَلٖ لَّرَأَيۡتَهُۥ خَٰشِعٗا مُّتَصَدِّعٗا مِّنۡ خَشۡيَةِ ٱللَّهِۚ وَتِلۡكَ ٱلۡأَمۡثَٰلُ نَضۡرِبُهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمۡ يَتَفَكَّرُونَ ٢١}سورة الحشر الآية21.

_ وقوله تعالى: {إِنَّ فِي خَلۡقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ وَٱخۡتِلَٰفِ ٱلَّيۡلِ وَٱلنَّهَارِ وَٱلۡفُلۡكِ ٱلَّتِي تَجۡرِي فِي ٱلۡبَحۡرِ بِمَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ وَمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مِن مَّآءٖ فَأَحۡيَا بِهِ ٱلۡأَرۡضَ بَعۡدَ مَوۡتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِن كُلِّ دَآبَّةٖ وَتَصۡرِيفِ ٱلرِّيَٰحِ وَٱلسَّحَابِ ٱلۡمُسَخَّرِ بَيۡنَ ٱلسَّمَآءِ وَٱلۡأَرۡضِ لَأٓيَٰتٖ لِّقَوۡمٖ يَعۡقِلُونَ١٦٤}سورة البقرة الآية164.

وعملية التفكير هي التي توصلنا إلى الفهم الصحيح إلى العمليات العلمية تحت الاستقصاء من جهة والنظرة العقلية من جهة أخرى بغية فهم حقيقة مكونات الوجود بما فيها الإنسان، وقد كان الفلاسفة والعلماء العرب إسهاما كبيرا في توجيه العقول على أهمية الملاحظة الحسية الدقيقة،بالنسبة للتفكير السليم فالإسلام لا يتنافى مع العقل ولا مع العلم فهو دين عقل وفكر ونظر، ولم يحجر على العقل ولا على الفكر، بل حث صاحب العقل إلى التفكير والتأمل.

وكان الاهتمام بالعمليات العقلية بشكل عام والتفكير بشكل خاص مثالا في التراث العربي،فلم يكن الفكر العلمي العربي ناقلا للفكر اليوناني ومقلدا له بل كان على الدوام فكرا نقيا يحتوي الحقيقة ويطلبها، إذ تميز هذا الفكر بالتجربة الاستقرائية.

وقد برز عدد كبير من الفلاسفة والعلماء في شتى ميادين المعرفة، فأنشأ علوم صورية واستخدموا مناهج البحث التجريبي والاستقراء والتجارب العلمية ومنهم:"ابن خلدون" الذي أولى عناية فائقة بالرياضيات لأنها تنشط العقل وتعلمه التفكير السليم، ويرى أن العقل في تفتح مستمر، و" جابر ابن حيان "الذي أعطى الجبر حقه واستخدم التجارب العلمية التي سماها (التدريب)، كما ربط "الخوارزمي "بين الجبر والهندسة وبهذا أنشأ الهندسة التحليلية، أما "أبو يوسف بن يعقوب الكندي "يعتبر الرائد الأول في إدخال الفلسفة في الإسلام ومن الأوائل الذين اهتموا بالعقل والتفكير ومن مؤلفاته كتاب (العقل) الذي كان له أهمية خاصة في تاريخ علم النفس لدى المسلمين[1].

ولقد دعا الإسلام إلى التفكر من أجل أن تكتسب المعرفة وذكر بعض العلماء أن تفكر ساعة يعادل عبادة سنة والسبب في كون ساعة من التفكير والتأمل تعادل سنة من العبادة هو أن الإنسان يستطيع في ساعة واحدة من التفكير الصحيح المثمر تغذية أسس إيمانية وتقويته وخدمة مجتمعه بعلمه وإنجازاته [2].

[1] بن حميدة يوسف، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة قدم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، 2019، ص: 17.

[2] حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الإستراتيجي منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسة تطبيقية، دار صفاء، عمان، 2017، ص: 54.

المبحث الثالث: إستراتيجية التفكير الإبداعي ومعوقاته

تشير الأدبيات النفسية والتربوية إلى أنه إذا ما أردنا إظهار المخرجات الإبداعية فلابد من اقتراح مجموعة الأنشطة الإستراتيجية التي توفر الجو الإبداعي لدى الأفراد والتي تعمل على تنمية التفكير الإبداعي، ومن خلال هذا البحث سنستعرض بعض هذه الإستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر.

المطلب الأول: إستراتيجية العصف الذهني

أستخدم مصطلح BrainStorming من قبل الباحثين والمتخصصين العرب مرادفا لعدد من المفاهيم والمصطلحات وهي القصف الذهني، العصف الذهني، المفاكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار ألا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداما وشيوعا حيث أقربه للمعنى فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها.

وطريقة العصف الذهني أسسها أوسبيرن A F osborn عام 1938 وطورها في كتابه Applied Imagination والذي ظهر في طبعته الأولى عام 1957 وهي تقوم على الفصل المصنع بين إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاكمتها (تطويرها وتعديلها) من جهة أخرى.

وتستخدم طريقة العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة والتدريب بقصد زيادة كفاءة القدرات والعمليات الإبداعية[1].

إذن إستراتيجية العصف الذهني هي خطة تدريسية تعتمد على استثارة أفكار وتفاعلهم إنطلاقا من خلفيتهم العلمية[2].

وهي تقنية (أسلوب) تجمع أفراد المجموعة من أجل تقديم أفكار بشكل حر وعفوي حيث يقوم أحد الأفراد بعمل قائمة لكل الأفراد المجموعة لتكوين أغلب الأفكار إذ أعطي الوقت للمشاركين لكتابة الأفكار بهدوء قبل الحديث عنها بشكل مسموع وخلال جلسات العصف الذهني يستطيع الأفراد أن يقوموا ببناء أفكار الآخرين.

والمجموعة النمطية النموذجية للعصف الذهني كما أشار بذلك Osborn وأعوانه تتكون من نحو 12 شخص بما منهم قائد المجموعة وأحيانا قائد مشارك بإضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين

[1] محمد حمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن،2007، ص: 157.

[2] أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الرعاية، عمان، 2014، ص: 114.

الأفكار من دون أن يشارك في الجلسة برأيه وتختلف أراء الخبراء بالنسبة للزمن المثالي للجلسة والرأي الراجح أن تكون مدة الجلسة في حدود نصف ساعة [1].

❖ **مبادئ إستراتيجية العصف الذهني.**

يعتمد استخدام طريقة العصف الذهني على مبادئ اساسية هي:

1 /تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: يؤكد هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبناؤها فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعا للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملا كافيا لإصدار أية أفكار أخرى كما يساعد تأجيل الحكم أيضا على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار الحر غير الناقد والذي يبنى على الفكرة أو على جزء منها أو الذي يهملها إن لم تكن لها قيمة بارزة وهذا ما يساعد على كثرة الافكار المطروحة وتنويعها وبالتالي قد تنجح أفكار جديدة أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة وخاصة إذا استخدمها تلاميذ آخرون كمداخل أو مثيرات لفكرة أخرى بحيث تبدو أكثر عمقا وخصوبة من الاولى وفي هذا الشأن يرى باحث ان التفكير يتضمن استخدام العقل الحصيف Judgcia Mind الذي، يحلل، ويقارن، ويختار أي يقيم، ويتضمن التفكير أيضا العقل المبتكرCreative Mind الذي يتصور ويتخيل ويصدر أفكارا جديدة وعادة يضع العقل الحصيف قيودا على العقل المبتكر تلك القيود يمكن التخلص منها بإتباع المبدأ المشار إلية أي تأجيل إصدار الأحكام على الأفكار.

2/كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها: لقد وضع "أوسبيرون" قاعدة الكم يولد الكيف بناءا على رأي المدرسة الترابطية والتي ترى أن الأفكار مرتبطة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالا للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة وبالتالي فالتوصل الى الأفكار غير العادية والاصيلة يجب أن تزداد كمية الأفكار ويؤكد الباحثون في جلسات العصف الذهني اعتقادهم بأن كم الأفكار المتولدة يؤدي الى تنوعها وبالتالي جدتها وأصالتها وهو الأمر الذي يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصيلة وبما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق وأكثر تبلورا[2].

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص ص: 127 - 128.

[2] رمضان عبد الحميد الطنطاوي، الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم، دار الثقافة، عمان، 2008، ص 58.

❖ القواعد الرئيسة للعصف الذهني

انطلاقا من المبادئ السابقة يمكن اشتقاق أربعة قواعد أساسية تمثل قواعد واجبة الإتباع عند استخدام أسلوب العصف الذهني وهي:

1/ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة:

أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق المعلم وهو رئيس الجلسة والذي يقوم بدوره في إدارة الجلسة بتنبيه أي طالب يصدر حكما أو تعقيب على أفكار غيره من زملائه أو حتى تنبيه الشخص الذي يصدر الفكرة بأن يتخلى عن تقويمها بعد إصدارها أو محاولة إبداء حكم حولها بعد ان عبر عنها أو محاولته للاعتذار عنها أو مطالبته بحذفها من بين الأفكار أو الحلول المقترحة التي يتم تسجيلها في أثناء الجلسة.

2/حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها:

الهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للطالب أو الطالبة في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما يكن نوعية هذه الحلول أو مستواها وبالتالي يكون أعلى كفاءة في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التحرر الكامل من ضغوط النقد والتقييم.

3/ تعمق أفكار التخزين وتطويرها:

يقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من الطلاب أو غيرهم لكي يضيفوا لأفكار الآخرين ما يمثل تحسين أو تطويرا أو بلورة لفكرة من الأفكار المطروحة أو تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها أطرا أو حلولا جديدة أو غبر ذلك من صور الإضافة والتطوير للأفكار.

وتهدف القواعد السابقة إلى إزالة الخوف والخجل من نفوس المشاركين من التلاميذ أو غيرهم في جلسات العصف الذهني والقضاء على الحساسية من النقد أو التقييم.

كما أن التلميذ حينها يستخدم أفكار غيره ويطورها بمشروعية فإنه يتحرر من إتهام غيره له بالسطو على أفكار الاخرين[1].

[1]رمضان عبد الحميد الطنطاوي، مرجع سابق، ص ص: 58 -59.

4/ الكم يولد الكيف

فالكم مطلوب في الأفكار فتنوع الأفكار يؤدي إلى جدتها وأصالتها ويقصد بكم الأفكار زيادة عدد الأفكار التي يطرحها الأفراد لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة كلما زادت الفرصة لبلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصيلة أو المعينة للوصول إلى الحل المبدع للمشكلة بمعنى أنها تتيح للأفراد المشاركين في جلسة العصف الذهني هي أفاق واسعة وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصيلة [1].

المطلب الثاني: إستراتيجية القبعات الست

أولا: مفهوم القبعات الست

"إدوارد دوبونو "Edward deBono" وهو طبيب بريطاني من أصل مالطي ساعدته خلفيته العلمية في التعمق في أبحاث الدماغ والتفكير حيث ابتكر إستراتيجية القبعات الست، والتي تقوم على تقسيم التفكير إلى ستة أنماط وعد كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة وتعرف القبعات الست بأنها:

- إحدى طرائق تعلم التفكير مكونة من ستة قبعات ملونة حيث ترمز كل قبعة لأحد أنماط التفكير وفي الواقع أن هذه القبعات نفسية وليست فعلية.
- أداة فعالة تغير من طريقة الناس في التفكير وتشكل هيكل من النقاش وتبدل نمط تفكير واحد إلى ستة أنماط وذلك بهدف تقديم علاج إبداعي للمشكلات.
- أنها نموذج كلاسيكي في الإبداع يتم استخدام الألوان فيه لإيصال فكرة معينة.

ثانيا: أنماط تفكير القبعات الست

وفيما يلي تفصيل كل قبعة:

1. القبعة البيضاء

يرمز اللون الأبيض إلى النقاء والصفاء ولذلك جعل رمز للتفكير المحايد الذي لا يحمل أي توجيهات سلبية أو إيجابية ويركز على إعطاء حقائق وأرقام دون تفسير أو تبرير التفكير يكون فيه بواقعية وموضوعية ويمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات[2]

[1] فاطمة محمود الزيات، علم النفس الإبداعي دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 178.

[2] ريم غسان جحجاح، أثر طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الجامعية، دراسة شبه تجريبية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساسي في مدينة الاذقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص ص: 30-31.

2. القبعة الحمراء

وترمز إلى العواطف والمشاعر وهي مأخوذة من لون الدم الأحمر الذي يعبر عن المشاعر صاحب هذه القبعة عليه الاهتمام بالمشاعر دون حقائق أو معلومات، أي أنه يرفض الحقائق والآراء وفيها يتم إظهار المشاعر والانفعالات بصراحة وأيضا اكتشاف مشاعر الآخرين.

3. القبعة السوداء

وترمز إلى التفكير السلبي وهي مأخوذة من اللون الأسود المعبر عن الصرامة والاتجاه نحو النقد والسلبية وصاحب هذه القبعة عليه نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق والتشاؤم وعدم التفاؤل والتركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة وبيان الأخطاء والجوانب السلبية في التفكير[1].

4. القبعة الصفراء

وتشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، وعلى سبيل المثال كيف نحسن من ظروف العمل، وكيف نزيد هذه الفكرة من داخلنا.

5. القبعة الخضراء

وترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيه من معاني الإبداع والتجديد عند إرتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن تطرقت فمثلا نفكر في أفكار جديدة ورائدة ثم يمكن أن نفكر في السلبيات وكيف يمكن أن نتجاوزها بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في نجاح المشروع وهكذا تتفتح لنا أفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل[2].

[1] هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب، إستراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية، مجلة البحث العلمي في التربية 393، العدد: (16)، 2015، ص: 298.

[2] خبراء المجموعة العربية، التفكير الإبتكاري والإبداعي في ضل القبعات الست للتفكير، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص ص: 45، 46.

6. القبعة الزرقاء

وترمز إلى التفكير الموجه (الشمولي) وأنه تفكير النظرة العامة وتوجيه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو أن السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء وثانيا لأن اللون الأزرق يحوي بالإحاطة و القوة كالبحر[1].

أي أنها تمثل وضيفة من يرأس الاجتماع ويكون الدور هنا هو مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة والتأكد بأن كل قبعة قامت بدورها[2].

وفيما يلي اختصار لهذه القبعات:

- القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي،
- القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي،
- القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي،
- القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي،
- القبعة الخضراء وترمز إلى التفكير الإبداعي،
- القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه[3].

ثالثا: مبررات استخدام القبعات الست

قدم "دي بونو" عدد من المبررات لاختيار القبعات الست وهذه المبررات هي:

_ أن القبعة هي الأقرب للرأس والرأس يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظائف التفكير ولذلك هي أقرب إلى التفكير،

_ أننا لا نلبس دائما قبعة معينة ونبقيها فترة طويلة فالقبعة التي نلبسها تتنوع ما نتخلى عنها بسبب تغير الظروف فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين ونتخلى عنها في وقت لاحق، وكما أن القبعة لا يمكن أن تبق فترة طويلة في رأسنا فإنها تفسد وتصبح قديمة لا جدوى منها،

_ إن القبعة رمز للدور الذي يمارسه الشخص،

_ يحتاج الإنسان إلى ألوان مختلفة من التفكير وأن يغير أسلوب تفكيره وفق الوضع المستجد أمامه فالإنسان

[1] فدوى شوقي مفلح، نورا محمد هشام حرير، إدارة الذات نحو النجاح والإبداع، دار البداية، عمان، 2017، ص: 201.

[2] عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية منهج مدير المستقبل، تنمية التفكير الإستراتيجي للقادة، إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2014، ص: 73.

[3] مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، دار المناهج، عمان، 2015، ص ص: 193-194.

المفكر يحتاج إلى أن يلبس عدة قبعات واحدة للحصول على المعلومات والثانية للنقد وهكذا[1].

المطلب الثالث: إستراتيجية خرائط العقل

تستخدم هذه الطريقة لهيكلة الأفكار والمفاهيم بما يضمن توافرها في صلب الأفكار... وهي تستخدم في كتابة التقارير أو عند إعداد جداول الأعمال ويكون استخدامها وفقا للخطوات التالية:

1. استخدام صفحة خالية تماما وضع في منتصفها مستطيلا خاليا،
2. حدد الآن الموضوع الرئيسي للمناقشة وضعه في المستطيل الخالي،
3. قم بإثارة جماعات العمل واكتب جميع الأفكار التي تحصل عليها حول المستطيل على أن تعطي لكل منها رقما مختلفا وذلك لإبراز الهيكل الكلي،
4. صل جميع الأفكار السابقة بعضها ببعض بغرض إبراز التتابع على أن يكون العمل في إتجاه عقارب الساعة[2]،
5. استخدم الأشكال والصور التي تعبر عن الفكرة المركزية،
6. استخدم الأشكال والصور التي تعبر عن الأفكار الفرعية وذلك لأن الصورة تغني عن ألف كلمة،
7. استخدم الألوان أثناء الرسم،
8. صل الفروع الرئيسية بالصور المركزية[3].

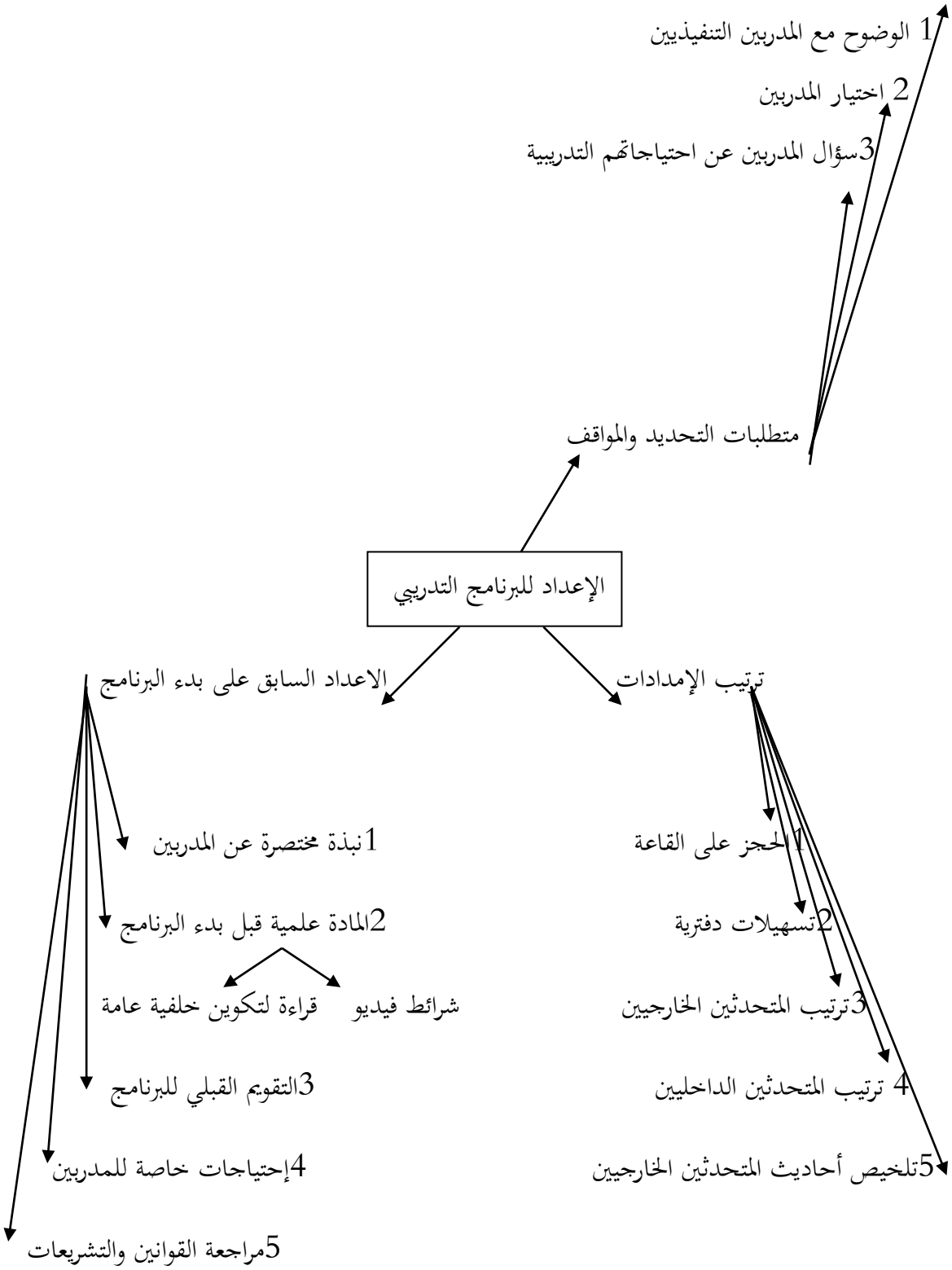
وفيما يلي مثال لخريطة العقل لإعداد برنامج تدريبي:

[1] وليد رفيق العياصرة، إستراتيجيات تعلم التفكير ومهاراته، دار إسامة، الأردن، عمان، 2011، ص ص: 157-156.

[2] محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003، ص: 60.

[3] بسام زاهر، نجوى أحمد منلا، دور، إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة التعليم العالي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (38)، العدد (4)، جامعة تشرين، 2016، ص: 299 - 300.

شكل رقم (1-2): مثال لخريطة العقل لإعداد برنامج تدريبي



المصدر: محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدار الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص:61.

المطلب الرابع: معوقات التفكير الإبداعي

ومن الجدير بالذكر أن هناك عقبات تحول دون تعلم التفكير الإبداعي لخصها باحث في فئتين هما:

أولا: العقبات الشخصية

وتشمل هذه العقبات النقاط التالية:

1. **ضعف الثقة بالذات:** الثقة بالنفس تمثل عامل مهما من عوامل التشجع على الإبداع والنجاح فيه وأن ضعف الثقة بالنفس بها أو انعدامها يؤديان إلى سيطرة الخوف على صاحبه من الإخفاق أو الفشل أو الإحراج أو التهكم أو الاستهزاء أو التحقير مما يؤدي إلى تجنب المخاطر أو المغامرة في القيام بالأعمال الإبداعية غير المألوفة أو غير المعروفة أو الغير الشائعة وهنا بالتالي سيؤدي إلى إضعاف الفرصة للقيام بالأعمال والأنشطة الإبداعية ما دامت الثقة بالنفس مهزوزة[1].
2. **التشبع أو التعود:** وهي إحدى عوائق التفكير الإبداعي لأنها تؤدي إلى عدم الانتباه وتعود الفرد على منظر الأشياء من حوله لدرجة أنه لا يعطي لها بالا ولا اهتمام، وقد تكون من ضمن هذه الأشياء الحل الذي يبحث عنه، فالتشبع يقودنا من رؤية ما هناك لأننا نرى ما نتوقع أن نراه وليس ما هو كائن بالفعل فأجهزة الإحساس لدينا في حالة خمود وليست متناغمة مع البيئة كما يجب أن تكون بالطبع، إن التفكير الإبداعي يتطلب اليقظة ورد الفعل الذاتي[2].
3. **الميل للمجارات:** إن النزعة للامتثال الى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية وتحد من احتمالات التخيل والتوقع وبالتالي تضع حدود للتفكير الابداعي
4. **الحماس المفرط:** تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الانجازات الى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة وربما القفز الى مرحلة متأخرة في العملية الابداعية دون استنفاذ المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج الى وقتا طويلا.

[1] جودة أحمد سعادة، تدريس مهارات التفكير الإبداعي مع مئات الأمثلة التطبيقية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص: 265.

[2] أسماء زكي، محمد صالح، تنمية التفكير الإبداعية للطالب في ضوء إستراتيجيات التعلم البنائي هل يحقق الطالب مستوى تعلم أفضل مع الجماعة مما لو عمل بمفرده، المركز الجامعي للبحوث، القاهرة، 2011، ص: 162.

5. **التفكير النمطي**: يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادات Habit boundIhinking وهو من أبرز عقبات التفكير الإبداعي.
6. **عدم الحساسية أو الشعور بالعجز**: من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الإبداعي اليقضة والحساسية المرهفة للمشكلات وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة او قلة التحدي فإن الشخص يصبح أكثر ميلا للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله ويتخلى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والإنشغال في ايجاد حلول لها مجرد الاحساس بها.
7. **التسرع وعدم احتمال الغموض**: ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل الى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها ومن ثم اختيار أفضلها، ومن المشكلات المرافقة لهذه الصفة عدم احتمال المواقف المعقدة والغامضة والتقرب من مواجهتها.

إن الرغبة الجامحة في الحفاظ على شروط الأمن والنظام الشخصي تضعف القدرة على احتمال المواقف الغامضة أو المواقف الغير الواعدة بنتائج سارة وتتجلى هذه الصفة لدى الأشخاص الذين يصرون على طرح أفكار عملية ومحسوسة في صورة نهائية.

كما يعد تأجيل اصدار الأحكام من الخصائص الهامة للتفكير الإبداعي وعند ممارسة عملية العصف الذهني مثلا لا يسمح بإصدار الأحكام إلا بعد استنفاذ كل فرصة ممكنة لتوليد الأفكار.

8. **نقل العادة**: عندما تترسخ لدى الفرد أنماط ذهنية معينة كانت فعالة في التعامل مع مواقف جديدة ومتنوعة فإنه غالبا ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية ومن العبارات القاتلة التي تلخص هذه العقبة قولنا لقد كنا دائما نفعل هذا بنجاح أو كنا دائما نحل المشكلة بهذه الطريقة [1].

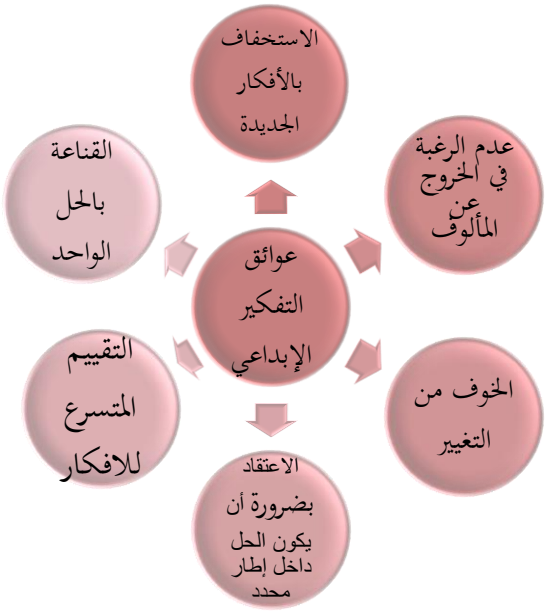
[1] زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة وإتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون، عمان، 2017، ص: 222 -223.

ثانيا: العقبات الظرفية (الموقفية والاجتماعية والثقافية السائدة)

تشمل هذه العقبات النقاط التالية:

1. **عدم الرغبة في مقاومة التغيير:** فعامة الناس يميلون الى عدم مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة لأنهم قد يكونون مستفيدين من البقاء على القديم.
2. **عدم قدرة الفرد على الاحتفاظ بالتوازن بين التنافس والتعاون:** وهذا الأمر يحول دون حدوثا لإنجاز القيم كما أن المبالغة في اي منهما سوف تكون سببا في فقدان الاتصال بالمشكلة والتقدم نحو حلها[1].

شكل رقم(1-3): عوائق التفكير الإبداعي



المصدر: محمد الصريفي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص: 135.

[1] سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، الإصدار الثاني، دار الثقافة، عمان، 2009، ص: 170 -171.

خلاصة الفصل

تعددت الاتجاهات والنظريات التي حاولت تفسير مفهوم التفكير الإبداعي كل حسب وجهة نظرها إذ أن التفكير الإبداعي هو عملية عقلية تقوم على تقديم حلول جديدة أو أفكار جديدة حيث يرى باحث أن التفكير الإبداعي يتم عبر أربعة مراحل، في حين يرى البعض أن التفكير الإبداعي يأتي في المرحلة الثالثة على شكل وهج من نور وهي الفكرة الفجائية كما أن هناك إستراتيجيات التي نستطيع من خلالها تنمية وتطوير التفكير الإبداعي بالتعلم والتدريب وتجنبنا المعيقات التي تعرقل الفرد على الإبداع، وسنعرض في الفصل التالي أهم الجوانب المتعلقة بأداء العاملين.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسة الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث يعبر الأداء عن النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات أو الشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها، فقد تسعى المنظمات اليوم إلى تقييم مواردها البشرية الذي يعكس أدائها التنظيمي، ودرجة الأداء اليوم تختلف من منظمة لأخرى بإختلاف عوامل التحسين وهذا كله أدى بنا بالتركيز في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين،

المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين،

المبحث الثالث: أساليب ضعف أداء العاملين وعوامل تحسينه،

المبحث الرابع: مقومات التفكير الإبداعي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة نظرا لأهميته بالنسبة للعاملين والمنظمة كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

لقد إختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين وفيما يلي عرض أهمها:

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

يراد بالأداء في اللغة: إتمام، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. المستمد من الكلمة الإنجليزية Perform والذي أشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة Performer[1]، ليدل لفظها على القدرة على فعل شيء ما خصوصا إذا كان يحتاج مهارة أو تنفيذ جزء من عمل أو نشاط ما بطريقة معينة[2].

أما من الناحية الإصطلاحية فيمكن التمييز بين العديد من تعاريف الأداء ومنها ما يلي:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[3].
- ويعرف الأداء على أنه: تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وأكبر كم وأكبر جودة من خلال تحفيز العاملين وخلق المبادرات لديهم وتشجيعهم وتمكينهم وترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين والأنظمة[4].

---

[1] مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص: 29.

[2] عوض محمد عبد الحميد سليمية، الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي وفق نموذج رومبر وبراش لتحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار أمجد،عمان، الأردن، 2017، ص: 60.

[3] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 215.

[4] بلبخاري سامية، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد: (7)، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2018، ص: 156.

- ويعرف الأداء أيضا بأنه: سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب[1].
- وعرف أيضا بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله إلى خدمة المنظمة بشكل فعال[2].
- ويعرف أيضا: ما يقدمه العامل من مخرجات عمل وما يضيفه، ونوعية علاقته بالآخرين، وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات[3].
- ويعرف أداء العاملين بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرة والرغبة في الأداء في موقف معين[4].
- يعرف الأداء الوظيفي بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنضمة من أجل تحقيق هدف معين[5].

➢ من خلال كل ماسبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة وذلك بإستخدام الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية من أجل تحقيق هدف معين.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

تتمثل أهمية أداء العاملين فيما يلي:

- لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النتائج والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

---

[1] سامي بن خيرة، باديس بوخلوه، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد: (8)، العدد: (1)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص: 6.

[2] محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الجزائر العاصمة، الجمهورية الجزائرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2015، ص: 44.

[3] عبد الحميد بورحومة، بودارع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاجتهاد الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: لا(10)، المركز الجامعي لتامنراست، الجزائر، 2016، ص: 202.

[4] بورقعة فاطمة، رزين عكاشة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد: (13)، العدد: (2)، جامعة معسكر جامعة سعيدة، 2020، ص: 951.

[5] هيله بنت منديل محمد التويجري، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القسم دراسة ميدانية، بحوث ودراسات رسالة الخليج العربي، العدد: 140، جامعة القسم، المملكة العربية السعدية، بدون سنة النشر، ص: 83.

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل،الترقية، التكوين، الانتداب لمناصب أخرى...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي[1].

المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه

أولا: مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي:

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فليها. وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط" بينما عرفها آخرون بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة"وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة ...الخ، ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج. وبمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتماد على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

[1] فوزية بوسهيلة، آسيا درجاوي، دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017 – 2018، ص: 33.

وتقاس الفعالية عادة بأحد الطريقتين الأولى: نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة، وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقق الأهداف، أما الثانية: فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج[1].

2. الكفاءة

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم أخرى، كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية ...الخ، وسنعرض بعض التعريف لمفهوم الكفاءة.

عرفت بأنها "قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات".

عرفت أيضا بأنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة"حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات،أي استعمال مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

وهناك تعريف آخر وهو "الكفاءة هي الحصول على ما هو كثير نظير ماهو أقل "

أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة،أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

يستنتج من التعاريف التي أوردنها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتصل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد أطرافها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات[2].

[1] زناقي رانيا، بن دهمة مريم، فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020 -2021، ص: 40.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 110 -111.

ثانيا: أنواع أداء العاملين

يقسم الأداء إلى أنواع عدة على أساس عدة معايير:

✓ **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

الأداء الكلي (الشامل): هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة لتحقيقها، ولايمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، والشمولية، الربح والنمو...إلخ

الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تقسيم عناصر المؤسسة[1].

✓ **حسب معيار الوضيفة:**

الأداء التسويقي: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من العناصر والمؤشرات المرتبطة بوظيفة التسويق ومن أهمها: الحصة السوقية، شهرة العلامة التجارية.

الأداء الإنتاجي: يتحقق هذا العنصر عندما تحقق المنظمةإنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك من خلال إنتاج منتجات وخدمات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة[2].

الأداء التمويني: يهدف الأداء التمويني على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقدير إستخدامها بشكل كفأ للوصول إلى الأهداف وفعالية للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة.

الأداءالبشري: ويقصد به أداء الوظيفة البشرية بالمؤسسة ويتمثل في كفائة هذه الوضيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح من جهة ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشطاتها كالتكوين، الوظيفة، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلف بها الإدارة العليا[3].

---

[1] العيداني أسامة، العزاوي نوال، دور التمكين في تحسين أداء العمال في المؤسسات العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2017 -2018، ص: 44.

[2] حميزي فهيمة، دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019 -2020، ص ص : 39 -40.

[3] موسى سايح، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بلدية سي المحجوب بولاية المدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019 -2020، ص ص: 77 -79 -80.

✓ **حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي وهما:

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه إنتاج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد الموجودين في المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على الموسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها[1].

✓ **حسب مستويات التسيير:**

الأداء العلمي: يتعلق بالإستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير والمدى المتوسط.

الأداء الإستراتيجي: يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات، كما يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه إنعكاس لتحقيق اهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو[2].

[1] عقيلة رحموني، التدريب وتأثيره في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020، ص: 64.

[2] مقراني نوال، العربي صبيحة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية، دراسة حالة بلدية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018، ص: 40.

المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته

أولا: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة ومن جهة أخرى،مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

1) المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

_ حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وضيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم، وكذا فعالياتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

_ التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجديا،إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية،كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال،وكما يرى باحث فإن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف،كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة[1].

[1] محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، 2014، ص: 258.

2) الرغبة في العمل:

إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، وأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروريا،وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

_بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء،كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية كالتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل، التي يمكن تقلص من رغبة الفرد في العمل،كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

_حاجات الأفراد: تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه،حتى يضع لنفسه مركزا أو مستقبلا.

_**التحفيز**: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات ...أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ...وتترك الحوافز أثرا إيجابيا إذا حققت الهدف المطلوب[1].

ثانيا: محددات اللأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود العمال التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور فالأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. **الجهد**: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب عبر فترات زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة**: ويعشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف

[1] لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة شندي، السودان، 2017، ص: 58.

إدراك الدور[1].

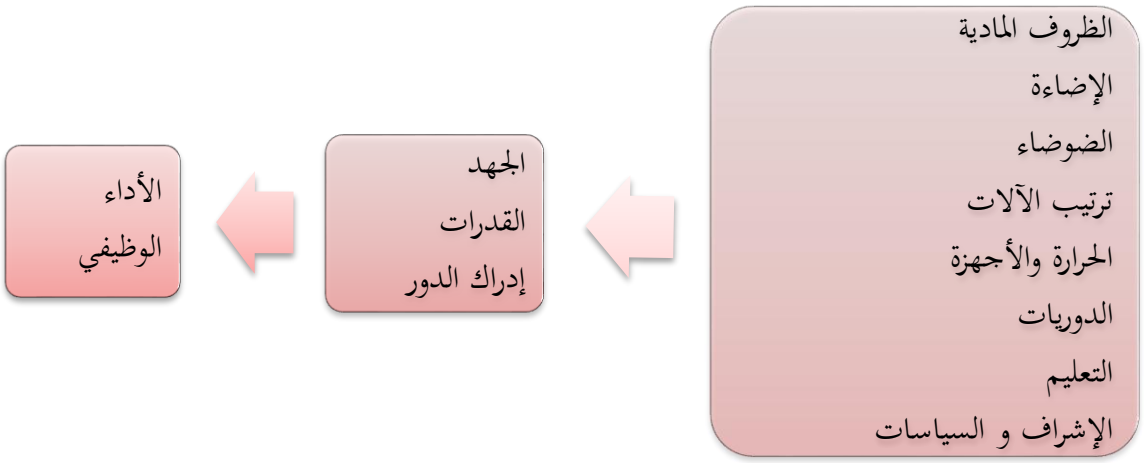
ومن الضروري صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = (الجهد "الدافعية")*(القدرات "الخبرات")*إدراك الدور[2].

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء،ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- ✓ إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات فئة أخرى.
- ✓ إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- ✓ إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء[3].

شكل رقم(2-4): محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 212.

المطلب الرابع: طرق قياس الأداء وأنظمة قياسه

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم

[1] سمراني بديعة، قادري سهيلة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2018-2019،ص:40.

[2] قاسي إيمان، كواديك هاجر، تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020_2021، ص: 42.

[3] بن سعدة محمد الفاتح، مناصري بلال، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021 _2022، ص: 44.

وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة لذلك كان لزاما على المؤسسات أن تقيس هذه العناصر في قيمها بالمهام الموكلة إليه.

أولا: طرق قياس الأداء

بالنسبة لطرق قياس الأداء عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

1. **كمية ناتج الأداء:** يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه ومن الأمثلة على هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق.
2. **جودة ناتج الأداء:** من أهم ما يميزالمؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معايير جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محدد للجودة.
3. **كمية وجودة الناتج معا:** وهو عندما يمكن استنباط مقاييس يجمع بين الكم والجودة معا وهذا المقياس يعتبر الأفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة، كم يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى القيام بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أدار العاملين يمكن أن يوصلنا إل نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف شدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول إلى أداء أفضل[1].

ثانيا: أنظمة قياس الأداء

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية سواء كانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أو تقديرات قائمة بذاتها، أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات.

[1] جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد: 46، 2022- ص ص، 10 -11.

1. الأحكام الشخصية (المقارنة)

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس الوظائف،حيث يرتب المشرف (المقوم)العاملين تصاعديا من أدنى أداء إلى أعلى أداء أو تنازليا،أو يقوم المقوم بمقارنة كل فرد مع جميع العاملين الذين يخظعون هم أيضا للتقويم حيث يقوم الفرد (أ) مع (ب) ومن ثم مع (ج) ومع (د) وهذا لتحديد من هو الأفضل وبعد ذلك يتم ترتيب الأفراد وهذه الطريقة تسمى بالمقارنة الزوجية وهي أكثر تفصيلا من الترتيب الأول البسيط ولكن كلتا الطريقتين تعانيان من عيوب رغم بساطتهما وسرعة تنفيذهما.

2. الأحكام المطلقة:

بموجب هذا المدخل فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين إعتمادا على معايير الأداء لذا فإنه ليس هناك مقارنة بين الزملاء بل أن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم.

3. نظام قياس الأداء الذي يرتكز على السمات

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقا لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم وقد تؤثر هذه السمات والخصائص على أدائهم لوظائفتهم.

وعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء على هذا النظام،لكن هناك الكثير من المشاكل والمأخذ عليه، من أهم هذه المأخذ أن السمات المعتمد في التقويم يكتنفها الغموض كما وأنها عرضة للتحيز واللا موضوعية، يضاف إلى ذلك أن تحديد السمات يركز على الفرد وليس على الأداء.

4. نظام قياس الأداء الذي يرتكز على السلوكيات:

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل، فمثلا بدلا من الأخذ بالسمات القيادية، فإن المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة،ومن الأمثلة على هذه السلوكيات التعاون مع الزملاء، الإنتظام في الدوام، وحضور الإجتماعات في أوقاتها المحددة.

ومن أهم الطرق المستخدمة في تقويم سلوكيات العاملين كل من طريقة المواقف الحرجة وطريقة الملاحظات السلوكية ومقاييس التدرج السلوكي.

5. طريقة المواقف الحرجة

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثر سلبيا على

فعالية الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الإعتماد على معايير محددة مسبقا وملاحظة الأداء على ضوئه ومن تسجيل السلوكيات المرغوب فيها والغير المرغوب فيها.

6. مقاييس التدرج السلوكي

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبا كل من سميث وكيندل،إذ يتم تقويم أداء العاملين بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى (1) ومستوى أعلى قد تكون (7) أو (9) غالبا،إن هذا المقياس السلوكية فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة والغير المرغوبة،كما ويهيئ تغذية مرجعة ذات فائدة لتحسين آدائهم، وهذا يقللبدرجة كبيرة من إمكانية رفض نتائج التقويم من قبل المعلمين.

7. مقاييس الملاحظة السلوكية:

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة ولذالك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من

السلوك المتوقع أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.

8. نظام التقويم وفق المخرجات:

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين ومن ثم يتم تحديد مستوى إنجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الإنجاز هذه.

إن طريقة الإدارة بالأهداف توفر معايير واضحة لأداء العاملين، وبذلك تقلل من التحيز والأخطاء الناجمة عن التحيز والاموضوعية، يركز إنتباه العاملين على مخرجات محددة وقد يصرف العاملين على الجوانب الأخرى في الأداء كالجودة، ولذالك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي إلى إرتفاع في مستويات الأداء وفق منضور واحد للأداء وهو المعيار الكمي.

ترى الباحثة أن ممارسة تقييم الأداء هي ممارسة مهمة جدا تؤثر على أداء العاملين بشكل كبير،حيث تسمح له بالتعرف على نتائج أعماله، وتتم عملية التقييم بإستخدام عدد من الأساليب السابقة التي تبين للإدارة مستوى أداء العاملين ومقدار تحقيقهم للأهداف المخططة[1].

[1] شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص ص: 35 -38.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين.

يعد تقييم أداء العاملين من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وضمان البقاء والاستمرار لها.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وخصائصه وأهدافه.

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوي كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا[1].

تقييم الأداء هي دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على أمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل[2].

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور[3].

تقييم الأداء هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة[4].

كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجياتهم[5].

وتعرف عملية تقييم الأداء كذلك على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة[6].

---

[1] بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، جامعة تيارت، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر جامعة المسيلة، 2009، ص: 213.

[2] نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015، ص: 32.

[3] زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمديري القرن الواحد والعشرين كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، بدون بلد النشر، 2001، ص: 87.

[4] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2009، ص: 509.

[5] خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديرى الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد: (18)، العدد: (1)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص: 415.

[6] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 378.

➢ من خلال كل ما سبق يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنها: عملية إدارية تتمثل في دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحضة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك بمقارنة ما أنجزه العامل فعلا (أداء حقيقي) وما كان من المفروض أن ينجزه (أداء مخطط) لإكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف من أجل لتصحيح هذه الإنحرافات.

ثانيا: خصائص تقييم أداء العاملين

بناءا على التعريفات المقدمة نقول إن عملية تقييم الأداء تتميز بعدة خصائص نذكر من بينها:

- ✓ أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة،
- ✓ أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقا،
- ✓ أن عملية التقييم عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة،
- ✓ أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف،
- ✓ أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم[1].

ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين

إن القيام بعملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم والتعرف على معوقات العمل،
- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم على تقارير ممتازة،
- تسهيل تخطيط القوى العاملة،
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين،
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية،
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية،
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجياتهم،
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته،

[1] بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص: 15.

- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل،
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات،
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية،
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل ...الخ،
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها[1].

المطلب الثاني: أنواع ومعايير تقييم أداء العاملين

أولا: أنواع تقييم أداء العاملين

1. **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها.
2. **إختيار طريقة القياس:** هناك عدة طرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
3. **تحديد دورة التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منطقة لأخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
4. **تحديد المقيم:** من المعلن أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموضف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموضف مع الأخذ بعين الإعتبار الأهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي تؤثر في ذلك.
5. **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم الأسباب لنجاح عملية التقييم.
6. **علنية نتائج التقييم:** مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
7. **تصميم إستمارة التقييم:** المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يتم وضع إستمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

[1] غضبان أحمد، جيدل بشير، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020، ص: 43.

8. **النظام من نتائج التقييم:** هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالنظام من نتائج التقييم الغير مرضية له مما يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية[1].

ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين

تعتمد عملية تقييم أداء العاملين على العديد من المعايير أهمها:

1. **المؤهلات والقدرات:** وهو ما يبين المعايير الشخصية للفرد العامل والمتمثل في القدرات والمؤهلات التي يمتلكها وكيفية استغلالها في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وهذا المعيار هو انعكاس ما ينبغي أن يتصف به الفرد العامل من خصائص وسمات إيجابية يتمتع بها تتمثل في المؤهلات العلمية الأكاديمية والعملية المكتسبة من مهارات وقدرات تعزز وتحفز من أدائه.
2. **الأداء والإنجاز:** وهو يعكس ما تم تحقيقهمن نتائج فعلية من خلال الجهود المبذولة للفرد العامل وما نتج عن هذه الجهود التي تعكس مدى درجة الالتزام لدى الفرد العامل بما هو مطلوب إنجازه وأداءه من عمل ومن خلال ما تم وضعه من خطط ومعايير للوصول إلى أفضل النتائج.
3. **التعاون والالتزام الوظيفي:** وهو ما يعكس المعايير السلوكية التي يتصف بها الفرد العامل أي سلوكيات وتصرفات الفرد العامل أثناء العمل وعلاقته مع زملائه، فضلا عن درجة الالتزام بقواعد وسلوكيات العمل الوظيفي الرسمية المحددة من قبل الجهات العليا من لوائح وتعليمات والتي من خلالها يمكن أن تعكس شخصية الفرد وعلاقته الوظيفية والأخلاقية وعلاقته اتجاه الإدارة.

وبصفة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- **الجانب الموضوعي:** يعبر عن الركائز الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل وتتمثل تلك الركائز في الآتي:
  - **المعرفة والإلهام بالعمل المطلوب:** ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
  - **كمية الإنتاج:** وتتمثل في مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع أخذ ظروف العمل المتاحة.
  - **جودة الإنتاج:** حيث يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة ظروف العمل والإمكانيات المتاحة وقواعد الامن الصناعي.

[1] مناصري نسيمة، بوليق فاطمة الزهراء، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017، ص: 42.

- **الجانب السلوكي**: ويقوم على تقييم سلوك العامل أثناء أداءه للعمل، ويبين هذا الجانب صفات الفرد الشخصية والمتمثلة فيما يلي:
  - **التعاون**: حيث يقيم درجة التعاون بين العامل وزملائه بالمؤسسة.
  - **درجة الاعتماد عليه**: ويقيم ما مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة
  - **الحرص على الآلات والأدوات والموارد**: ويقيم مدى محافظة العامل على سلامة المعدات والآلات واستخدامها بكفاءة مع الابتعاد عن الإسراف في المواد.
  - **المواظبة**: ويقيم مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والخروج.
  - **استخدام وقت العمل**: ويقيم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
  - **السلوك الشخصي**: ويقيم الصفات الأخلاقية في العمل.

ولابد من تكامل هذين الجانبين في تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطهما بتقدم المؤسسة[1].

المطلب الثالث: أسس تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
2. تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو إتهاما أو تجريحا لشخص الفرد وإنما هو تعريف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
3. توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أراء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
4. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية[2].

---

[1] بن ميري مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020– 2021، ص ص: 55 – 56.

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، بدون بلد، 2000، ص: 332.

5. إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى أوإدراك السلبيات دون الإيجابيات والعكس،ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدو من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
6. استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى أراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
7. المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لملأ نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقا، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز أو تقييم [1].

المطلب الرابع: مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين

أولا: مراحل تقييم أداء العاملين:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما يلي:

1. وضع توقعات الأداء:

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمون بها، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء[2].

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد،كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

---

[1] بوعيشاوي نجاة، سلاني نريمان، أثر التدريب على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العامة للغابات–المدية–مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020- 2021، ص ص: 47- 48.

[2] رحال عبد الله، دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر قصر البخاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، بالدية، الجزائر، 2016-2017، ص:43.

3. **تقييم الأداء:**

وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4. **التغذية العكسية:**

ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الاجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أداءه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها،وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقييم في المستقبل.

5. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:**

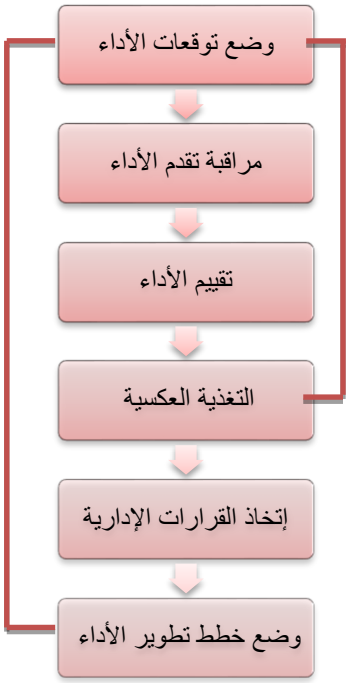
وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق، الترقية، التعيين،الفصل ...إلخ

6. **وضع خطط تطوير الأداء:**

تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وكذا قيم العاملين، وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية[1].

[1] مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 119-120.

شكل رقم(2-5): مراحل عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: أوزيزات عزيز، دميش علاء الدين، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، دراسة حالة عينة من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص:31.

ثانيا: أساليب تقييم أداء العاملين

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم وقد صنفت هذه الأساليب إلى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة عددا من الأساليب التي تطبق منهج واحد في تقييم أداء الموارد البشرية وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه من أساليب التقييم.

❖ **الأساليب التقليدية**

وتقسم هذه الأساليب إلى:

سلم التدرج البياني: حيث يقدر أداء الموظف وصفاته تدريجيا مبتدئين من نقطة منخفظة ثم ترتفع إلى نقطة أعلى في السلم كأن يكون التدرج كلآتي: ضعيف جدا، ضعيف،متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز، وتعطي الخصائص الرئيسية للأداء مثل

نوعية الأداء، كمية الأداء، التعامل مع الآخرين، التواصل، الإبداع والإبتكار، الإلمام بالعمل ...

قوائم الإختيار: وتتضمن قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف، ويقوم المتابع (وهو عادة المشرف) بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك المسائل السلوكية (نعم / لا) ويترك قائمة الإختيار لتقييم الأداء.

وتقوم إدارة الأفراد بتحليلها ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولا إلى إتفاق على درجة الموظف يستحقها ومن مزايا هذا الأسلوب أن المشرف لا يطلع على درجات الأوزان التي تضعها إدارة الموارد البشرية مما يمنع التحيز الذي يمكن أن يحدث، ولكن يعاب على ذلك إرتفاع كلفة هذا الأسلوب.

أسلوب الوقائع الحرجة: ويهدف هذا الأسلوب إلى تجنب التأثيرات الشخصية للمقيم ويستند على سلوكيات الموظف أثناء العمل حيث يقوم المدير بتوثيق الوقائع التي مرت على الموظف سواء كانت حسنة أم سيئة وفي ضوءها يقدم تقريرا يحدد فيه أداء الموظف إستنادا لهذه الوقائع ويصدر حكمه على مستوى أدائه.

أسلوب التقرير التحريري: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب البسيطة التي لا تتطلب جهدا من المدير وذلك بإعداد تقرير تحريري عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة والظعف في عمله وما يتصف به من قدرات وإمكانيات ومهارات ومدى تطويرها في المستقبل وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية ترقيته أو مكافأته أو نقله إلى موقع أعلى.

ويأخذ على هذا الأسلوب كونه يعتمد على قدرات معد التقرير وأسلوب كتابته إضافة إلى إفتقاره للمعايير الموضوعية التي تستند عليها وسائل التقييم الأخرى.

طريقة الترتيب: وهي من الأساليب التقليدية المستخدمة من فترة طويلة وتتميز ببساطتها وسهولة إستخدامها وتقضي بقيام مدير الإدارة بترتيب أسماء موظفيه حسب تسلسلهم وحسب الأفضلية في الأداء والإنجاز إبتداءا من الأعلى وصولا إلى الأدنى في القائمة، ويقوم المدير بعد ئذا بمقارنة الأداء بين الموظفين الواردة أسماؤهم في القائمة وفق ما يراه وليس وفق معايير التقييم المعتمدة في الأساليب المعروفة وقد يكون من المناسب مواجهة الضعف في هذا الأسلوب بتكليف لجنة لغرض وضع إشادات التقييم المناسبة.

أسلوب المقارنة: وهو أسلوب يقوم على مقارنة أداء كل فرد في الإدارة بالموظفين الآخرين فيها بحيث تتم المقارنة بين كل فردين معا من أجل تحديد أيهما ذي كفاءة أعلى.

ويتميز هذا الأسلوب كونه بسيط ويمكن إستخدامه مع الإدارات ذات العدد القليل ومن سلبياته صعوبة إستخدامه مع عدد كبير من الموظفين.

أسلوب التوزيع الإجباري: ويقوم هذا الأسلوب على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتمركز القيم عند المتوسطة ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازليا.

أسلوب إختبارات الأداء: وهو أسلوب يقوم على إجراء مجموعة من الإختبارات هي:

- الإختبارات العملية: وتقضي بتقييم الموظف أثناء الخدمة ولهذا فهي تعطي نتائج عملية وتعبر عن واقع أداء الموظف.
- الإختبارات النظرية: وتقظي بإختيار معرفة الموظف ومدى إلمامه بمتطلبات عمله وهي تقترب من الدقة كلما كانت متصلة بواقع عمل الموظف وحياته العملية.

أسلوب المقابلة:

يعني هذا الأسلوب بمقابلة الموظف بعد إنتهاء فترة التجربة للوقوف على مدى ملائمة الوظيفة وهي تكشف للمشرف المسائل السلوكية والشخصية إلى جانب المسائل المهنية من حياة الموظف أثناء الخدمة.

❖ **الأساليب الحديثة:**

أسلوب الإدارة بالأهداف: يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز وهي:

- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين،
- تحديد أليات لتنفيذ كل هدف،
- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها،
- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف،
- وضع الإجراءات التصحيحية بالإنحرافات التي تطرأ على الخطة،
- تطوير الخطة بإستحداث أهداف جديدة.

أسلوب الإختيار الإجباري: ويقوم هذا الأسلوب على إختيار صفتين أحدهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء ومن محاسن هذا الأسلوب أنه يمنع التحيز ويوازن بين المعايير، ومن سلبياته أنه يتطلب وضع قوائم مزاوجة كثير من المعايير.

أسلوب معايير التدرج السلوكي: ويقضي هذا الأسلوب بوضع جدول يحتوي على الصفات العملية للموظف ويجري وضع العلامات (الصفات) التقييمية عند كل صفة.

أسلوب الملاحضة السلوكية: يستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الأسلوب السابق ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف ومن ثم يقدم المشرف (المقيم) بجمع الدرجات ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.

أسلوب مراكز التقييم: يستخدم هذا الأسلوب لغرض تقييم أداء المدير وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين وذلك من خلال وضع المدراء في ضروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم يؤخذ على هذا الأسلوب إرتفاع تكلفة وصعوبة إجرائه على عموم العاملين في مستوياتهم المختلفة[1].

المطلب الخامس: طرق ومسؤولية تقييم الأداء.

أولا: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الاداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم وتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء ويمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

❖ **الطرق التقليدية:**

وهي طرق قديمة شاع إستخدامها لفترات طويلة لم تستند إلى أسس علمية ومنهجية سليمة في تقييم أداء العاملين وفيما يلي ذكر بعض منها:

طريقة الترتيب العام: تقوم هذه الطريقة على فكرة إنسانية عامة وقديمة مأدها أن الإنسان يقيم الأشخاص الآخرين بين الذين يتعامل معهم في حياته اليومية بتفضيل شخص على آخر، وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيهم ترتيبا تنازليا يندرج من الأحسن إلى الأسوء طبقا للمستوى العام لأدائهم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف القسم وتعاونه مع زملائه، وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها ولا تتطلب مهارة خاصة أو إجراءات معقدة لإستخدامها ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

- ✓ صعوبة إستخدامها إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير،

[1] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2014، ص: 134– 144.

- ✓ لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين فهي لا تهتم بخصائص أو عناصر محددة في أداء العاملين من حيث كمية العمل أو جودته أو سرعة إنجازه وإنما تقوم بتقييم الأداء ككل،
- ✓ إن الفرق في كفاءة الأفراد لا تتبين دائما من هذه الطريقة،
- ✓ إن أخطاء التمييز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثيرا ما تحدث في هذه الطريقة.

طريقة الإختيار الإجباري:

تتكون إستمارة تقييم الأداء في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تصف أداء الفرد،كل مجموعة تتضمن أربع جمل منها إثنتان تمثلان الصفات المرغوبة وإثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء وسلوك الموظف ثم يقوم المشرف في كل مجموعة بإختيار جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة وأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة ولا يعلم المشرف مسبقا الدرجة التي تستحقها كا جملة لأن هذه الدرجات يحتفظ بها في إدارة الأفراد طبقا لمفتاح لهذه الجمل في إستمارة التقييم ولا يعلم المشرف إذا كان يعطي درجات عالية أو منخفضة للمرؤوسين بل أنه يركز على إختيار الجمل التي تصف أداء الفرد.

أما الحقيقة فهي أنه في كل أربعة جمل هناك جملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة وتعبر عن الأداء المرغوب فيه، وجملة واحدة فقط من بين الجملتين تختصان بالصفات الغير المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة وتعبر عن الأداء الغير مرغوب فيه ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيا منها سيحسب في صالح الموظف أو ضده.

ونوضح فيها مجموعة من الجمل كمثال للطريقة:

1. يستجيب الموظف للعمل ساعة إضافية،
2. ينجز العامل المطلوب منه الأعمال الإضافية أيضا،
3. يتغيب كثيرا عن العمل،
4. ليس على دراية بسياسات وإجراءات العمل،

تمثل العبارتان 2/1 الصفات المرغوبة في أداء الفرد بينما تصف العبارتان 3 /4 الصفات الغير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة هي التي تعرض الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس واحدة منها تعتبر أحسن من الأخري لأنه لا يعلم ما هي الدرجة أو القيمة المعطاة لكل منها وبذلك ينعدم أو يقل تدخل الشخص أو تميزه، وهي بذلك تعتبر أكثر الطرق السابقة موضوعية.

ولكن في مقابل ذلك هي طريقة مكلفة جدا لأنه من الازم إنشاء جمل خاصة لكل وظيفة على حدة

فظلا عن أنه إذا كان هناك عدد كبير من من العاملين في كل وظيفة تصبح تكاليف إستخدامها كبير جدا،

إلى جانب أن تصميم تلك الجمل تتطلب خبرة كبيرة قد لا تتوافر في العاملين بالمنظمة [1].

طريقة الميزان أو الدرجات: يقاس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفقا لمجموعة من المعايير مثل: نوعية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد ...إلخ، حيث يتم إستخدام مقياس متدرج لكل معيار من معايير التقييم، حيث يبدأ المقياس بالمستوى الأعلى أو الأدنى لمجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارسات ذات علاقة مباشرة بالأداء المقيم، فقد يبدأ بقيمة (الصفر) كأدنى مستوى للأداء في التقييم وينتهي بالقيمة (10) كأعلى مستوى، حيث يقوم المقيم بوضع الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر أو الخاصية، ويمكن للمقيم أن يستعمل هذا الأسلوب بسهولة فهو يسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين ومتخذي القرار على تحديد المعايير المتوفرة من خلال تكرار مستويات الأداء بين العاملين.

طريقة التقارير المكتوبة: تعتمد هذه الطريقة على صياغة التقارير حيث يقوم المشرف أو المدير (المقيم)بكتابة تقرير تفصيلي حول العامل، يصف فيه سلوكيات وخصائص العامل، إضافة إلى تحديد جوانب القوة التي يتمتع بها وجوانب الضعف التي يعاني منها إضافة إلى المهارات التي يمتلكها ويمكن تطويرها في المستقبل، وكذلك إمكانية التحسين في الأداء الوظيفي أو إمكانية الترقية وهنا يكون مستوى العامل في ضوء مضمون التقرير سلبا أو إيجابا [2].

طريقة قوائم المراجعة: وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأداءه ويطلب من الرئيس المباشر وضع العلامة (نعم أو لا) حسب رئيه في العامل[3]، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والاوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب

[1] إيهاب عيسى، طارق عامر، التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، بدون بلد النشر،2017، ص ص: 202، 203،208.

[2] بن عدة حفصة، تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الإحتياجات التدريبية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2016 -2017، ص ص:14 -19.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 320.

درجة أهميتها، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا

مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقا،حيث بإستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم إختياره ما يراه إعتمادا على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة:

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر[1].

❖ **الطرق الحديثة:**

لقد وجهت إنتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لإعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من إعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية، بدأ التفكير في إستخدام طرق أخرى حديثة ومن هذه الطرق:

طريقة التوزيع الإجباري:

طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء: إمتياز، متوسط، ضعيف مثلا، لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بلنسبة لها للإسترشاد بها، والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو إفتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات بنسبة معينة، وهذا قائم على فرض سيكولوجي يقضي بأن الإختلاف في مستويات أداء العاملين يمثا توزيعا طبيعيا (منحنى التوزيع الطبيعي)

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة،

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا،

40% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة،

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة،

[1] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005- 2006، ص: 33.

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا.

هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلقي التحفيزات الشخصية والتي تجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقية أو أقل من الحقيقية وتوجد بعض العيوب لهذه الطريقة وهي: إفتراض إمكانية توزيع الأفراد المنحنى الطبيعي فيه بعض التجاوز، وإذا كان من الممكن تطبيقه على المجموعات الكبيرة فإنه يصبح غير سليم تماما في حالة تطبيقه على المجموعات الصغيرة وقد يكون من الممكن إفتراض أن الإختلاف داخل المجموعات الصغيرة ممكن أن توضع على هذا المنحنى.

طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحدثا غير عادية (هامة، محرجة، غير متكررة) سواء كانت إيجابية أو سلبية، في أداء كل فرد خلال الفترة التي تعد فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل حدث عالي ومتميز، وبعضها يمثل أداء منخفض، ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل أحداث تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأولا لكل فرد من الأفراد ومن مزايا هذه الطريقة:

- ✓ البعد عن التحيز والقيام بالتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط،
- ✓ تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.

ومن عيوب هذه الطريقة:

التركيز فقط على بعض هذه الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة، و هذه ليست قياسا سليما للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يعد فيها التقييم[1].

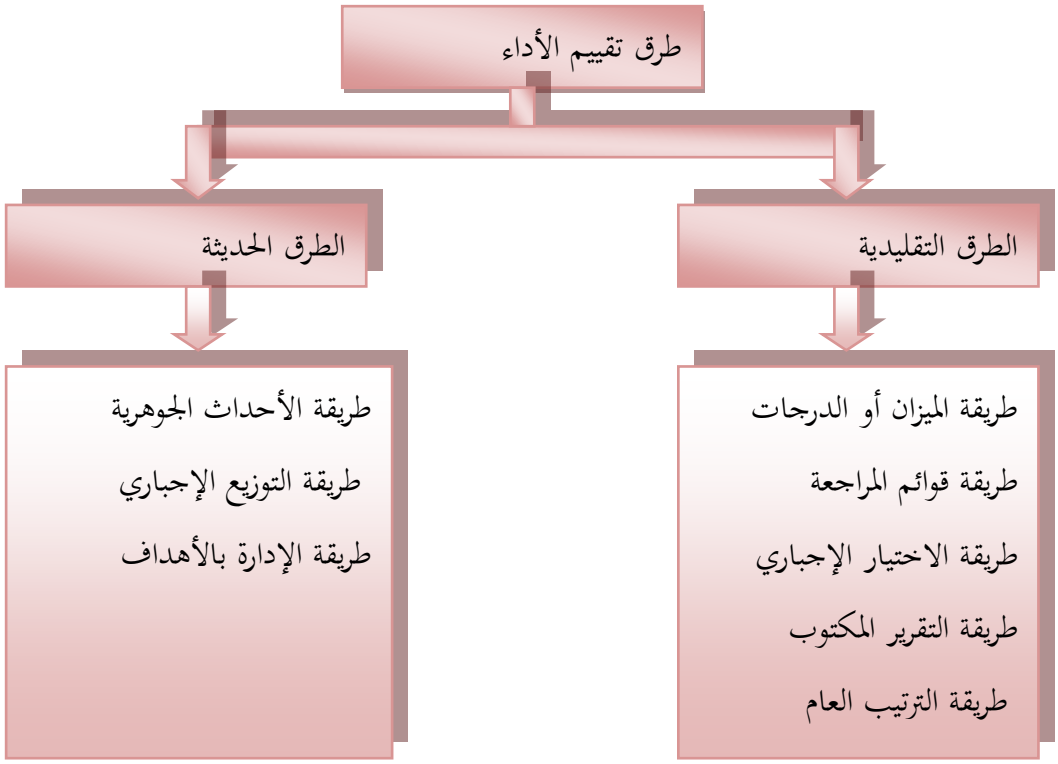
طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتا ئج،أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسين ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما إستطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.
2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.
3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما أتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الإنحرافات عند التنفيذ إيجابا، أو سلبا[1].

[1] نزار عوني اللبيدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ،الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 254 – 255.

شكل رقم(2-6): يمثل الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر:من إعداد الطالبتين.

ثانيا: مسؤولية تقييم الأداء.

❖ الرؤساء يقيمون مرؤوسيهم:

قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه هي الطريقة الأكثر شيوعا،والتي تتماش مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر، كما أن هذه الطريقة يتم تقويتها من خلال قيام الرئيس الأعلى باعتماد تقييم الرئيس المباشر، مع ملاحظة أن المسؤولية الرئيسية في التقييم تظل للرئيس المباشر، وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين بعضهم البعض وفي التأكد من إتباعهم الإجراءات والتعليمات بشكل سليم، ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بالتخلص من عملية التقييم وتصعيدها إلى أعلى.

والرئيس المباشر يعتبر هو الأعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظرا لاحتكاكه المباشر واليومي بهم، واعتباره المسئول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد، بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد

[1] أحمد ماهر ، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 278.

التقييم المطلوب لمرؤوسيه، وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية قد تشكل لجان في المنظمة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم واشتراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأى، ويتم استخراج متوسط مستوى الأداء للموظف.

❖ **المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:**

يطبق هذا النظام على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، حيث يقوم الطلبة بتقييم أساتذتهم، وكذالك في بعض وحدات الجيش والشرطة، ومن فوائد هذا التقييم مساعدة الرئيس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذالك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للرؤساء والمسؤولية سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسئولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائهم لسلوكهم، إلا أن هذه الطريقة يحوطها بعض المشاكل، فهي تناقض مبادئ الإدارة، خاصة مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من الأعلى إلى أسفل،كما أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء وشعورهم بالقلق والتوتر والخوف، وقد يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء،كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها.

❖ **الزملاء يقيمون بعضهم البعض:**

وهي تقييم الزملاء، وهي نادرة الاستخدام، وقد توجد مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي، لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل،ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلال أن يستخدم هذه الطريقة.

❖ **التقييم الذاتي:**

يستخدم هذا الأسلوب كأداة لتنمية الذاتية للموظفين وتجبره على التفكير في نقاط والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير المطلوبة لذلك.

❖ **مقيمون من الخارج:**

تلجأ المنظمات إلى الطلب من خبراء من الخارج إجراء تقييم للعاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت،كما أنه قد يؤدي إلا ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة فيهم، وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الاسلوب

للحصول على تقييم العملاء تجاه موظفيها، ومعرفة مستوى أداءهم في محاولة منها لتدارك نقاط الضعف وحل المشكلات القائمة[1].

[1] محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، 2014- 2015، ص: 287- 289.

المبحث الثالث: أسباب ضعف أداء العاملين وعوامل تحسينه

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أداء العاملين في المنظمات وللتقليل من هذا الضعف يوجد العديد من العوامل التي تساعد في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: أسباب ضعف أداء العاملين

- عدم المعرفة بكيفية أداء العمل وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة،
- الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك،
- عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم عمله وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم،
- اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة،
- مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك،
- ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات وظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم[1].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر العمال بجملة من العوامل وتختلف باختلاف الوظائف كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين وهما:

أولا: العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتوي المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وتتكون من:

1. **العنصر البشري:** ويعد أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل المؤثر في جميع العمليات الإدارية، فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استقطاب العناصر البشرية المتميزة في مهاراتها ومعارفه واتجاهاتها وهذا مرتبط بتنمية العنصر البشري، وكذا معرفة طاقات الأفراد الكامنة[2].
2. **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها، فهي بذالك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، ومنه فهي مسئولة عنه بنسبة كبيرة عن زياد

[1] عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص: 46.

[2] هند مرازي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية – CRMA– مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018– 2019، ص: 40.

معدلات الأداء داخل المؤسسة [1].

3. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة،أي تقسيم العمل وفق مهارات العاملين وإمكانياتهم الخاصة،وأن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تأثر على الأداء[2].
4. **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغياب والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل[3].
5. **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعية وحبه للعمل وولائه للمؤسسة [4].
6. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية التي تتمثل في الآلات والمعدات ووسائل الاتصال تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب على الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل[5].

ثانيا:العوامل الخارجية

تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة،وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها والتكيف معها، ونذكر منها:

1. **البيئة الاجتماعية والثقافية**

- العادات والتقاليد الموروثة،
- العرف وأمور الدين،

---

[1] سعودي بلال، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017- 2018، ص: 45.

[2] بحوت خالد، دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العمومية دراسة حالة الوكالة المحلية للتشغيل بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017- 2018، ص: 47.

[3] بختاوي نجيب عبد السلام، صوالحي عبد الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017- 2018، ص: 40.

[4] فحيص أحلام، مبرك ياسمينة، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة لمديرية سونلغاز بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020- 2021، ص: 49.

[5] بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017- 2018، ص: 35.

- المستوى التنظيمي ومدى تقدير الأفراد للتعلم ورغبتهم في الحصول عليه، فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية، وجهاز إداري قادر على إنجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وإمكانية استخدام التكنولوجيا المتطورة، واتخاذ القرارات الناجحة.

2. البيئة السياسية والقانونية

- طبيعة النظام السياسي،
- مدى الاستقرار السياسي،
- مرونة القوانين والتشريعات،

وأداء المنظمة يتأثر بهذه البيئة، فطبيعة الحكم مثلا إذا كان تسلطيا تتجه المؤسسات نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي، وهنا تتجه الدولة إلى سن قوانين وتشريعات من أجل فرض الرقابة الشديدة على المؤسسات وتقيدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيدا باللوائح والقوانين وانعدام الإبداع، وهذا يؤثر سلبا على أداءه، وعكس ذالك إذا كان النظام ديمقراطيا.

3. البيئة الاقتصادية

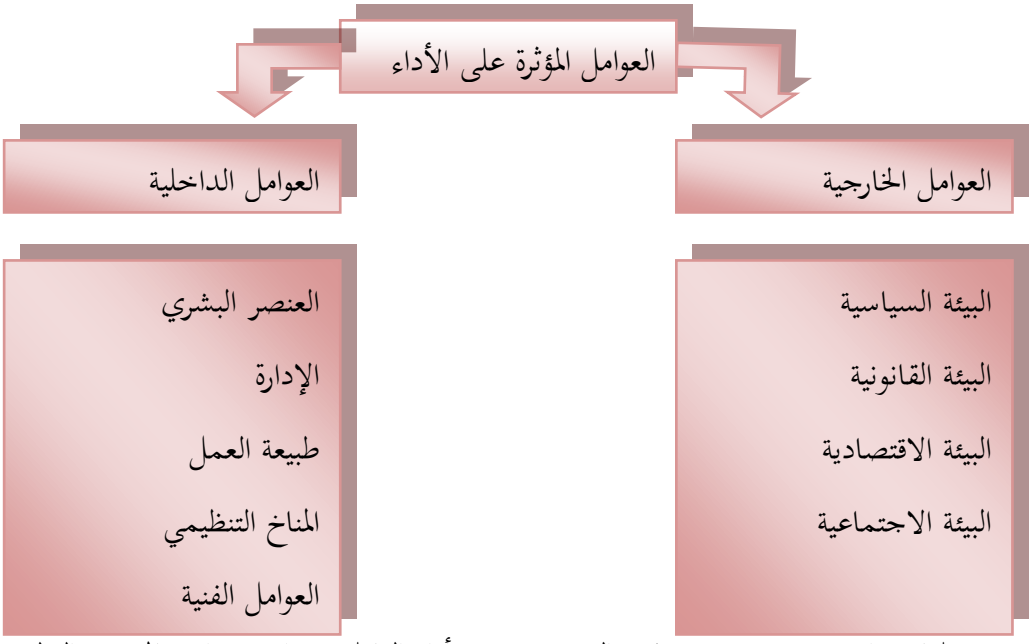
- الاستقرار الاقتصادي، الأسواق المالية، ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات وكذا السياسات المتبعة من قبل الدولة.

فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة والاهتمام بالجودة، أي تقدم الفرد على الإبداع، وهذا يؤثر إيجابا على أدائه.

إذ تعتبر هذه العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب التكيف معها لتضمن أداء جيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو المستوى الفردي[1].

[1] مسوتر كنزة، سعيدي فتيحة، أثر نظام الحوافز على اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019- 2020، ص ص: 42، 44.

شكل رقم(2-7): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهون لوحدة وهران، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: (17)، وهران، الجزائر،2017، ص: 263.

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين وخطواته.

تسعى كل المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تحسين أداء عمالها عن طريق مجموعة من الخطوات والتي ينعكس إيجابا على أدائها ككل.

أولا: مفهوم تحسين أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف المفسرة لمصطلح تحسين أداء العاملين نذكر منها ما يلي:

- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[1].
- تحسين الأداء هو محاولة النهوض بالشيء إلى حال أفضل إذا كان رديئا أو المحافضة عليه وتطويره إذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للوصول إلى سبل معالجة أو الحد منه[2].

[1] محمد ناصر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنضمات المتعلمة الذكية، الطبعة الأولى، دار آلفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 167.

[2] نصرون أسماء، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015- 2016، ص: 113.

ثانيا: خطوات تحسين الأداء

تتمثل خطوات تحسين الأداء في:

❖ **الخطوة الأولى:**

تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

❖ **الخطوة الثانية:**

البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء[1].

❖ **الخطوة الثالثة:**

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق في لتكلفة والمنافع المتوقعة[2].

---

[1] نوار تجني، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط حميان محمد وإخوانه،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021- 2022، ص: 37.

[2] فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017- 2018، ص: 19.

❖ **الخطوة الرابعة:**

تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ،ننظم نظام للمتابعة،ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية[1].

❖ **الخطوة الخامسة:**

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها أثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب،وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عملية تقييم جديدة أخرى[2].

المطلب الرابع: عوامل تحسين الأداء وعناصره

أولا: عوامل تحسين الأداء

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين نظرا لتعددها ويخضع بعضها لسيطرة العامل والبعض الآخر لظروف بيئية محيطة داخل وخارج المنظمة وتنقسم هذه العوامل إلى:

❖ **عوامل خاصة بالفرد العامل:**

1. **الإختلاف في السمات الفردية:** مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت والتي قد تؤثر سلبا أو إيجابيا عاى أداء العاملين.
2. **مسوى التعلم:** الخبرات والخلفية الشخصية،ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي،والتي تؤثر في توجهاته نحو العمل بكفاءة، ودرجة دافعية العامل،كذالك مجموعة الإحتياجات، التوقعات الأهداف، والطموحات المركز الإجتماعي، المنظمة التي تعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم، نوحية الأصدقاء المرتبطين بهم.

[1] عائشة قجال، أمينة ميح، دور معاهد التكوين في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدية،الجزائر، 2018- 2019، ص: 113.

[2] بربوشة سفيان، بوشنافة محمد عبد الحكيم، أثر ممارسة الأنماط القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020- 2021، ص: 42.

3. **مدى التطابق التنظيمي:** ويقصد به الإتساق بين العامل والمنظمة في القيم، الإتجاهات والأهداف، وإدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها والشعور بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل.
4. **الكفاءة الذاتية للعامل:** وتتضمن القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات، مثل الأنترنت والبرمجيات الحديثة، للتكيف مع المتغيرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن فريق، القدرة على إكتساب مهارات أكثر، وكلما توافرت في العامل إرتفع معدل أداؤه.
5. **رأس المال النفسي:** ويقصد به مدى توافر كل من المرونة، التفاؤل، الأمل، والكفاءة لدى الأفراد، كذلك يعرف بإجابة السؤال التالي: بأنه من تكون ؟، وما مدى التنمية الإيجابية لديك؟
6. **الدورات والبرامج التدريبية:** قبل الإلتحاق بالوظيفة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ماهو جديد يتعلق بالوظيفة، مما يكون له تأثير إيجابي على أداء العامل.
7. **التركيب الإجتماعي، النفسي القدرات والمهارات لدى العامل.**
8. **عمر العامل، الأقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل شخصية العامل، وإتجاهاته وطموحاته**

❖ **عوامل خاصة بالمنظمة:**

1. **الثقافة التنظيمية القوية:** تساعد في تعزيز أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى إرتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة.

✓ **مدى مشاركة العاملين:** ترتبط إيجابيا بالفعالية بشكل عام على مستوى المنظمة وتتضمن أيضا تفويض المهام والمسؤوليات، مما يزيد من قبول الأهداف، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

✓ **الإبتكار وتحمل المخاطرة:** أي مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل ما لديه من معارف وخبرات إلى سلع وخدمات، ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا البعد: هو تصميم الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد

✓ **نظام المكافآت الجيد.**

✓ **الإتصالات التنظيمية المفتوحة:** تساعد الإتصالات الجيدة العاملين في الحفاض على إدارة العمليات الداخلية بشكل ثابت، والمساعدة في بناء الترابط بين الأفراد، داخل وخارج المنظمة.

✓ **التوجه بالعميل.**

2. **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** مثل سياسة التعيين، برامج التدريب والتعليم المستمر تمكين العاملين، نظام المكافآت والحوافز، تخطيط الموارد البشرية سياسة الفصل والإقالة، مع تنويع طرق الإستثمار في تنمية الموارد البشرية.
3. **عملية تقييم أداء العاملين تؤثر على مدى أداء العامل للوظيفة الموكلة إليه،** ويمكن أن تؤثر في كل الإتجاهين الإيجابي أو السلبي، لأن الضغط الذهني على العامل يقل من كفاءته، خاصة في الفترة الزمنية التي تقع فيها عملية التقييم.
4. **قيام المنظمات بالإستثمار في رأس المال البشري:** من خلال تشجيع العاملين للحصول على دراسات عليا، تحسين القدرات اللغوية، تراكم الخبرات الوظيفية، الإهتمام بالتعليم الأساسي، وتنفيذ نظم المشروع مثل: نظم تخطيط موارد المشروع، تعديل عمليات الأعمال، وتدفق الأعمال المتشابهة، وتقديم تطبيقات البرمجيات الجديدة.
5. **توافر سلوكيات القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية،** مما يؤدي إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، والشعور بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العامل.
6. **مرونة أوقات العمل:** ترتبط إيجابيا مع إرتفاع مستوى أداء العاملين، لكن الوقت المحدد يوثر سلبيا على رفاهية العامل، وعلى الجانب الآخر، ينتج عنها إعاقة السلوك التعاوني فيما بين الزملاء، لأن العاملين غير متواجدين بالفعل في مكان العمل أثناء ذات الفترة الزمنية، وبخاصة عند وجود إعتمادية بين المهام وبعضها.
7. **الدعم الإجتماعي:** ويقصد به دعم المشرفين، دعم الزملاء،بالإضافة إلى التأثير السلبي على مستوى الأداء بسبب عدم الأمان الوظيفي.
8. **الذكاء الثقافي لدى المديرين:** يعتبر من أهم الجدارات الإدارية الضرورية لزيادة مستوى الأداء، ويقصد به التعامل الفعال مع العاملين ذوي الثقافة المختلفة في المنظمة.
9. **السياسات التنظيمية:** مثل العدل والإنصاف، بغض النظر عن نوع العامل، ذكر أم أنثى، سياسة المشرفين في دعم العاملين، تقييم الأداء، ممارسة المحسوبية، وتطبيق العدالة التوزيعية.
10. **توافر الروحانية في مكان العمل،** ومدى تدين العامل، مما يسهل عملية التفاهم والإحترام المتبادل، وتكوين ثقافة إحترام المعتقدات والأديان، بالإضافة إلى غرس قيم التحمل، الإحترام، الرحمة، مما يؤدي إلى تكوين فريق عمل أكثر إنتاجية مع تحسين مستوى الأداء.

11. **تغير أساليب القيادة:** ومنها أسلوب القيادة الخادمة والإدارة الداعمة مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين.
12. **التغير التنظيمي على إختلاف مسبباته:** فمنها أسباب هيكلية، التغير في أهداف المنظمة، التغيرات البيئية، أسباب تقنية أو تكنولوجية أو أسباب إدارية أو نفسية لدعم الروح المعنوية لدى العاملين والدافعية للأداء الجيد.
13. **حجم المنظمة:** نوع النشاط عمرها في السوق، الموارد والإمكانيات المادية التنظيم الإجتماعي للعمل واجبات ومهام وطبيعة العمل.
14. **الأساليب والإجراءات القانونية لأداء المهام**، نمط القايدة، مدة وتوقيت بداية والإنتهاء من المهام وظروف العمل البشرية.

❖ **عوامل خاصة بالبيئة المحيطة:**

1. بعض القيود البيئية التي تؤثر على إتجاهات الأداء لدى العاملين مثل: إمكانيات العائلة، تدخل الفرد، محتوى التعليم الأساسي.
2. نظرة المجتمع للعامل، وللوظيفة ككل، الإنتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) البيئة الإجتماعية والثقافية الخارجية،ومدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.

❖ **عوامل خاصة بالوظيفة:**

1. التغيرات في المتطلبات الوظيفة: مثل الترقية، النقل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو أي تغير في مهام الوظيفة، إعادة تصميم العمل والتغيير في نماذج المهام،مما يؤدي للحاجة إلى مجموعات جديدة من القدرات والمهارات والمعارف.
2. مدى تنوع المهارات المطلوبة، الإستقلالية، التعريف الجيد للوظيفة والتغذية العكسية.
3. التعمق الوظيفي لدى العامل: ويقصد به عدة جوانب منها مدى جودة العلاقات بالأفراد أو الأنشطة الأخرى داخل وخارج المنظمة، مدى تناسب وظائفهم وبيئاتهم مع الجوانب الحياتية الأخرى وماذا سيحدث إذا تخلو عن الوضع الحالي الخاص بهم (التضحية).

4. طبيعة تصميم الوظيفة: من حيث أثر درج الوظيفة، المشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفية، السامة المهنية، الشعور بالإنجاز[1].

ثانيا: عناصر تحسين الأداء

- **التوجيه:** وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود وتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة[2].
- **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة
- **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المادية والغير المادية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي[3].

المطلب الخامس: مجالات ومتطلبات تحسين وتطوير الأداء

إن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادة العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

أولا: مجالات تحسين وتطوير الأداء

- تطوير قدرات ومهارات الفرد،
- زيادة المستوى المعرفي للفرد،
- حفز و تنمية اهتمامات الفرد بالعمل،
- إعادة تصميم العمل،
- إعادة تخطيط الأداء،

[1] أحمد جمال غزالي، https://www.researchgate.net، 19 - 04 - 2023، بنها، مصر، بدون سنة نشر، ص ص: 49-55.

[2] كركوب يمينة، دريس جميلة، نظام الحوافز وتأثيره على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مجمع سونلغاز فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017– 2018، ص: 54.

[3] فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص: 79.

- إعادة هندسة العمليات،
- إعادة التنظيم الإداري،
- إعادة صياغة التنظيم والسياسات،
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات،
- زيادة استيعاب التقنيات،
- تطوير التقنيات الحالية،
- استحداث تقنيات جديدة،
- تحسين مكان العمل،
- تطوير ثقافة المنظمة،
- تطوير علاقات العمل،
- تطوير قدرات ومهارات القادة،
- زيادة المستوى المعرفي للقادة،
- تطوير أنماط وأساليب القيادة،
- تطوير العلاقات مع المديرين،
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

ثانيا: متطلبات تحسين الأداء

- دعم الإدارة العليا،
- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المنظمة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى،
- أن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة،
- قابلية التنفيذ،
- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمنظمة،
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء[1].

[1] خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد: 2، العدد: 17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص ص: 28-29.

المبحث الرابع: مقومات التفكير الإبداعي ودورها في رفع مستوى أداء العاملين

هنالك بعض المقومات التي تعمل على تحقيق التفكير الإبداعي لدى الأفراد منها ما يلي:

المطلب الأول: البناء التنظيمي والمهارات الفردية

أولا: البناء التنظيمي

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد أحد الباحثين بأن هناك علاقة بين التفكير الإبداعي وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، بعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم تأثير وجود ضغوط الوقت،كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة، ويكون الأفراد أكثر إبداعا في أدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفعالية ويجدون الوقت الكافي لمعالجة المشكلات والتشاور مع المشرفين والمديرين فيما يتعلق بتحديد المشكلة والحلول الممكنة لها.

ويؤكد بعض الباحثين أن التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد يؤدي إلى أفضل أداء للمهام التى تتطلب حلولا إبداعية لمشكلات العمل التي تواجهه، على عكس الفرد الذي يفرض عليه الوقت أو أنه لم يجد الوقت الكافي لمعالجة المشكلات أو أنه لم يتعرض لموقف أو مواقف إيجابية أو أنه يتعرض لمواقف سلبية ضاغطة عليه تؤثر على أداءه بشكل إبداعي، وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المدرين للأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تغذية مرتدة عن أدائهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة،وهناك ثلاث أنواع من التغذية المرتدة وهي: التغذية الحيادية، والتغذية الإيجابية، والتغذية السلبية.

التغذية الحيادية هي التي لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم، وبالتالي فإنها غير محفزة للإبداع.

أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية فهي التي تحتوي على معلومات من شأنها أن تعيق عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

أما بالنسبة للتغذية الإيجابية فهي تعتبر معزز قوي للتفكير الإبداعي لما تتضمنه من الثناء والتقدير إلى جانب حوافز كالمكافآت والترقيات، وهذا التقدير والثناء يعدان عاملان مهمان فيما يتعلق بتشجيع الأفراد المبدعين على الأداء وحل المشكلات، فقد تبين أن غياب الثناء والتقدير من المدراء كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم إنجاز أعمالهم بطريقة إبداعية، وفي إطار نظرية التأثير الموقفية وجد الباحثون أن هناك علاقة بين التفكير الإبداعي ومدى صرامته أو مرونة العلاقات والتي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد ورؤسائهم، بمعنى أنه كلما كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر، فإن ذلك عامل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وأن المنضمات التي تمتاز هياكلها التنظيمية بعدم المركزية والمرونة ربما توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعية.

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

ثانيا: المهارات الفردية

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات التفكير الإبداعي عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد في حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة تساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد وقد قدمت باحثة العديد من الدراسات التي تتصل بالتفكير الإبداعي في عدة مجالات كالإقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاث عناصر رئيسية هي:

1. الدافع الداخلي لإنجاز المهمة،
2. المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه،
3. المهارة المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكد أيضا أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في التفكير الإبداعي حيث أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:

1. المتعة وتحقيق الذات،

2. الرضا عن الذات.

وتأكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للتفكير الإبداعي لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعيشها الفرد مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي، وترى الباحثة أن الدوافع الخارجية للإبداع الفردي والذي يظهر من خلال وضوح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد لها علاقة بوجود المكافآت وعناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيئ ما من أجل حل المشكلة،وترى أيضا أن هذه الدوافع على عكس الدوافع الداخلية، حيث أنها من الممكن أن تعمل على تسهيل الأداء والتوصل إلى الحلول الملائمة للمشكلات موضع البحث والدراسة.

وفي نفس الإطار وضع باحث آخر نموذج إقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المديرين في تحفيز التفكير الإبداعي لدي العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن التفكير الإبداعي في الأداء يعتبر محصلة عاملين هما: القدرة – والدافع،وأن مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العاملين على التفكير الإبداعي ولتحقيق هذا الغرض حددت ثلاث أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهذه الأنشطة هي:

1. القيام بدور الوسيط أو الرابطة بين هئلاء العاملين وبقية أعضاء المنظمة،
2. تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة،
3. توفير المصادر اللازمة التي تمكن العاملين من القيام بالدور المطلوب منهم.

ومن وجهة نظر أخرى على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الإتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للتفكير الإبداعي مما يخلق الفرص لتحقيق ذواتهم من خلال ما يقومون به من أعمال إبداعية.

ويتضح مما سبق أن تنوع المهارات تعد من الخصائص الرئيسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها من خلال مشاركتهم في حلها، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة وهي تقدم الحافز التعامل مع المشكلات ومواجهتها في

المجال الذي يعمل به الفرد في حين يكون دور الدوافع الخارجية تسهيل أداء الفرد بما يساعد في الوقت ذاته على معالجة المشكلات التي تواجهه بالحلول المناسبة في المجال الذي يعمل به[1].

المطلب الثاني: الإجراءات وأنظمة العمل والاتصالات

أولا: الإجراءات وأنظمة العمل

إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين،ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، لا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في كثير من المنظمات تعتبر معايير للتقييم الموظفين ومدى إنظباطهم وإلتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لتسيير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها[2].

ثانيا: الاتصالات

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير الإبدعي.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على التفكير الإبداعي وحتى تكون قنوات الإتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

1. ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
2. يجب أن تكون المعلومات المرسلة الى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الإستفادة منها وفقا لإمكانياته وقدراته.
3. الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب ان يكون متماشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها[3].

---

[1] حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، متطلب لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعدية، 1424هـ ، ص ص: 82-86.

[2] بو سعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد: (14)، العدد: (19)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 229.

[3] هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، الإبداع الإداري مفهومه أهميته مقوماته معوقاته، وزارة التربية والتعليم بمحافظة واد الدواسر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر، ص ص: 26-27.

المطلب الثالث: نمط القيادة والحوافز

أولا: نمط القيادة.

إن نمط القيادة السائد داخل المؤسسة له تأثير على القدرات الإبداعية لدى الأفراد لذا يجب على المؤسسة أن تتبنى النمط القيادي الذي يحفز على التفكير الإبداعي وأن يخلو مناخا تزدهر فيه الأفكار المبدعة بما يسمح بتحسين العمل وتحقيق الرضا لدى الأفراد، ولكي تحقق المؤسسة نمط قيادي ديمقراطي يعمل على تنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد يجب عليه القيام بما يلي:

- السماح للفرد بحرية التعبير وتبادل الآراء،
- تشجيع الفرد على عرض حلول بشكل مفتوح بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة،
- تشجيع الفرد على المحاولة والتجريب،بما يؤدي إلى بث روح الثقة بالنفس، وتكليف كل من يأتي بأفكار جديدة بوضع خطة لتنفيذها، والإشراف على تطبيقها،
- توفير جو من الطمأنينة والبعد عن التسلط بحيث يتم بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وبعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء الهيئة، والإدارة العليا، تعتمد على الاحترام والتقدير.

ومما سبق يمكن القول أنه يجب الاهتمام بالفرد لأنه ناتج مهم للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة، وهو الذي يعبر عن مدى تقدم المؤسسة ومدى نجاحها في اكتشاف التفكير الإبداعي لدى الفرد وتنميته، وكل ذلك يتم من خلال شعور الفرد بالثقة والانتماء إلى المؤسسة، مما يساعده على مشاركة زملائه والعمل معهم بروح الفريق لحلالمشكلات التي تواجه المؤسسة، وكذالك محاولة إيجاد الحلول المبدعة، وذلك في ضوء توفير بعض العوامل التي تؤثر على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول لكل المعوقات التي تواجههم، إلى جانب تدريب الأفراد المبدعين، ومحاولة توفير بعض المحفزات سواء المادية أو المعنوية التي تعتبر دافع لهم لخلق أفكار جديدة تتميز بالإبداع.

ثانيا: الحوافز.

إن الحوافز سواء كانت مادية أومعنوية تعتبر وسيلة فعالة لحث الأفراد داخل المؤسسة بصفة عامة والفرد بصفة خاصة على الأداء بروح معنوية مرتفعة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإشباع إحتياجاتهم وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

وتتنوع الحوافز مابين حوافز مادية كالمكافآت المادية والهدايا المختلفة، أو الحوافز المعنوية كالتحبيذ والتأييد اللفظي.

ولقد أثبتت العديد من البحوث أن الحوافز المعنوية لها فعالية وتأثير قوي أكثر من الحوافز المادية في إثارة الفرد ودفعه إلى تنمية قدراته الإبداعية، حيث أن الحافز المعنوي يجعله يشعر بالرضا والثقة بذاته والحرية لعرض الأفكار الجديدة دون التقيد والشعور بالقلق من إرتكاب أية أخطاء، لذا يجب على المؤسسة وضع نظام مرتبط بالتفكير الإبداعي، ومدى ما ينجزه الفرد من أعمال تساعده على تنمية التفكير الإبداعي لديه وتجعل المؤسسة ترقى بمستواها وتحقيق أهدافها، ويجب مراعاة أن الحوافز تتغير تبعاللظروف التي تمر بها المؤسسة أو طبيعة الأعمال التي يتم إنجازها لذلك يجب مراعاة العدالة والموضوعية عند وضع نظام الحوافز داحل المنظمة حتى لا تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على المنظمة بنتائج عكسية[1].

المطلب الرابع: خلق الثقة والتدريب

أولا: خلق الثقة

وتعد الثقة بين العاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عامل أساسي في الإدارة الناجحة،فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها، فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزون أكثر للعمل وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم فسوف لن يهتمو بعملهم خشية أن يعملو أكثير من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها، هي أن العاملين يستعملون ما بوسعهم ليكونو أهلا لثقة المنظمة، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين،وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين.

ثانيا: التدريب

يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على التفكير الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو التفكير الإبداعي،خصوصا وأن المنظمات على أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والإتجاهات المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات علماء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور إتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماما عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمظمون والوظيفة، وتترتب على ذلك أن أصبح الإتجاه الواضح والسائد هو الإهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات الأعمال تكون مدارة بواسطة فريق ومجموعة عمل.

[1] رانيا قدري أحمد مرجان، مقومات الإبداع الإداري لدى طلبة الجامعة دراسة نظرية، مجلة كلية التربية، العدد: 10 جامعة بور سعيد، 2011 ص: 750– 752.

وقد حدثت تطورات هامة في مجال المعلومات والإتصالات خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة مما أحدث تغيرات كبيرة على البنية الإقتصادية والسياسية والإجتماعية للمجتمعات، بل أيضا على أنظمة وبرامج التعليم العام والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثيرات التقدم التكنولوجي في مجال العمل مما يترتب على ذلك أن تتغير العلاقة بين العلوم والمعرفة، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي إكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله أو أن يضل محافظا على عمله أو مستوى أداءه الحالي فعليه عند ذلك أن يطور نفسه حتى يستطيع مجارات التطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية وإلى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة برفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والأخذ في الحسبات التوقعات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها من حيث جوانبها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنية وحتى يتم ضمان تكامل وضيفة التدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلابد من تحديد أربعة عناصر هي:

تحديد إحتياجات المنظمة،

وتحديد إحتياجات الجماعة،

وتحديد إحتياجات الموظف،

وتحديد إحتياجات الوظيفة[1].

[1] قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخابر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد: (8)، معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر، 2014، ص: 20.

خلاصة الفصل:

لقد إختلف الباحثون والمفكرون في تفسير مفهوم أداء العاملين ويرجع ذلك لإختلاف الخلفية النظرية لكل باحث،إذ أن أداء العاملين يعبر عن المجهودات المبذولة من قبل الأفراد العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى نستطيع معرفة مستوى أداء الفرد لا بد من القيام بعملية تقييم أداء العاملين وهي قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ومراجعة النتائج المحققة، ومن خلال عملية التقييم تستعمل عدة طرق وآلياتفي تقدير كفاءة الفرد في العمل،والتي تساعد الفرد في تطوير وتحسين مستوى الأداء المرغوب،كما تم إبراز بعض المقومات التي تعمل على تحقيق التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وسنتناول في الفصل التالي الدراسة الميدانية لكلية التكنولوجيا في جامعة يحي فارس بالمدية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة كلية التكنولوجيا

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية التكنولوجيا

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تجسيدا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وذلك لمعرفة مدى مطابقتها للواقع، من خلال النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها،عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وإستخلاص النتائج، وقد تم تقديم هذا البحث في كلية التكنولوجيا،في جامعة يحي فارس –بالمدية– لمعرفة دور التفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: دراسة حالة كلية التكنولوجيا جامعة يحي فارس بالمدية (مكان إقامة التربص)،

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة يحي فارس بالمدية (مكان إقامة التربص)

شهد التعليم العالي في الجزائر تطورا ملحوظا بعد الإستقلال يمكن توضيحه من خلال العدد المتزايد لخريجي الجامعات الجزائرية، وجامعة المدية مثل باقي الجامعات الجزائرية تسعى إلى مواكبة التحديات في التعليم العالي وتوفير التأطير الجيد لذلك من خلال إعطاء منهج تعليمي ذو كفاءة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989 ،بالهياكل الإدارية التي إحتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي وكان بهدف توفير تعليم عالي في الخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا،
- تكوين قصير المدى في الإلكترو تقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق ل 25جويلية 2000.وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا،
- معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- معهد العلوم القانونية والإدارية،
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية وإختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية،
- كلية الحقوق[1].

[1] معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق ل 01 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09 -11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية وتخصصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،
- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق.

وفي السنة الجامعية 2016 -2017 تم إضافة كلية جديدة وهي كلية العلوم.

المطلب الثاني: لمحة تارخية عن كلية التكنولوجيا وتخصصاتها

أنشأت كلية التكنولوجيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق ل 01 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430.

تتكون الكلية من 05 أقسام وهي:

- قسم جذع مشترك،
- قسم هندسة كهروبائية،
- قسم هندسة الطرائق والبيئة،
- قسم هندسة ميكانيكية،
- قسم هندسة مدنية.

كما بلغ عدد الأساتذة للموسم الجامعي 2022 -2023

جدول رقم (3-1): عدد الأساتذة لكلية التكنولوجيا.

الرتبة	أستاذ	أساذ محاضر قسم أ	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ مساعد قسم أ	أستاذ مساعد قسم ب
العدد	36	52	67	43	16
المجموع	214				

المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا.

أما بالنسبة الى عدد الموظفين بلغ 56 موظف.

أما بالنسبة الى عدد الإداريين بلغ 60 إداري.

أما بالنسبة لتخصصات الكلية فهي كالتالي:

الجدول رقم (3-2): يبين تخصصات كلية التكنولوجيا بجامعة المدية.

التكوين	الميدان	الشعبة/الفرع	التخصص
ليسانس	علوم وتكنولوجيا	آلية	آلية
		كهروميكانيك	كهروميكانيك
		إلكترونيك	إلترونيك
		كهروتقني	كهرو تقني
		هندسة مدنية	هندسة مدنية
		هندسة التكييف	هندسة التكييف
		هندسة ميكانيكية	إنشاء ميكانيكي
			طاقوية
			هندسة المواد
		نظافة وأمن صناعي	نظافة وأمن صناعي
		إتصالات سلكية ولاسلكية	إتصالات سلكية ولاسلكية
		هندست الطرائق	هندسة الطرائق
			هندسة الطرائق الصيدلانية
ماستر	علوم وتكنولوجيا	آلية	آلية وأنظمة
		كهروميكانيك	ميكاترونيك
		إلكترونيك	إلكترونيك الأنظمة المضمنة
			أداتية
		كهروتقني	تحكم كهربائي
			شبكات كهربائية
			طاقات متجددة في الكهروتقني
		هندسة مدنية	معدات البنايات

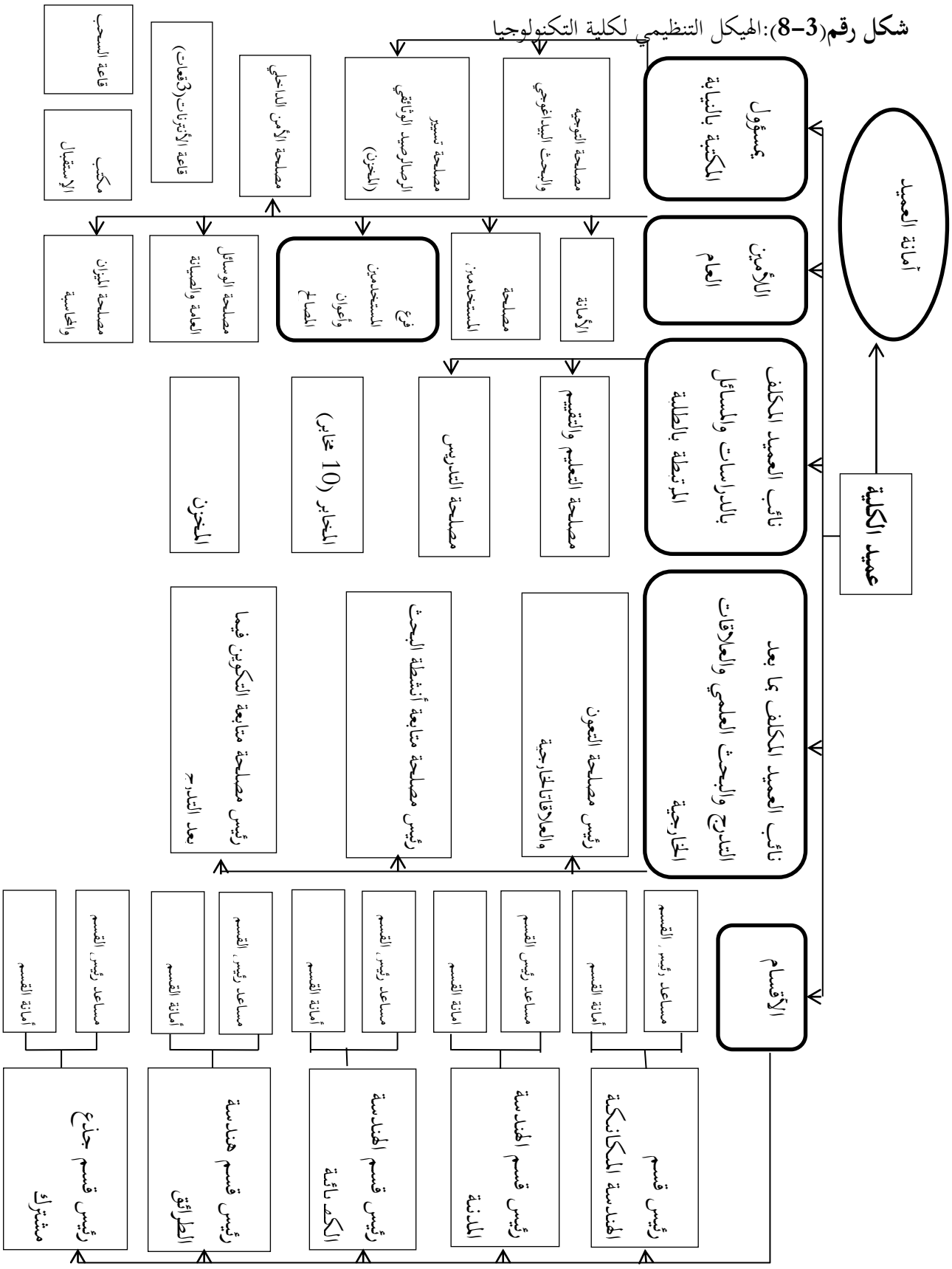
			جيوتقني
			المواد الهندسة المدنية
			بنية
		هندسة التكييف	هندسة التكييف
		هندسة ميكانيكية	إنشاء ميكانيكي
			طاقوية
			هندسة المواد والسطوح
			طاقات متجددة في الميكانيك
		نظافة وأمن صناعي	نظافة وأمن صناعي
		إتصالات سلكية ولاسلكية	أنظمة الإتصالات
		هندسة الطرائق	هندسة كيميائية
			هندسة الطرائق للبيئة
			هندسة الطرائق للمواد
			هندسة الطرائق الصيدلانية

المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا ومهامها.

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(3-8):الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا

سنتطرق فيما يلي إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا بجامعة المدية القطب الجامعي بوزرة:

عميد الكلية:

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى

- هو اللآمر بصرف إعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة،
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته،
- يحضر إجتماعات مجلس الكلية،
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام.

نائب العميد المكلف بالدرسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

فهويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج،
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد،
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة،
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج،
- أخذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج،
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي،
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الإجتماعية والإقتصادية[1]،

[1] معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.

- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

الأمين العام للكلية:

وهو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه،
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية،
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافضة عليها،
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه،
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة،
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها،
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

مسؤول مكتبة الكلية:

وهو مكلف بما يلي:

- إقتراح برامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنضيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد،
- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

رئيس القسم:

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته ويساعده رئيسا القسم المساعدان[1].

[1] معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.

مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج:

ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج،
- السهر على السير الحسن للتعليم،
- السهر على السير الحسن للإمتحانات وإختبارات مراقبة المعارف.

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

ويقوم بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج،
- ضمان متابعة أنشطة البحث،
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

الامانة العامة:

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004، والمحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة للكلية تتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه،
- تسيير المسار المسار المهني لمستخدي الكلية،
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها،
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه،
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة،
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها،
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

✓ وللتمكن منتنفيذ مهامها، فإن الامانة العامة للكلية تتضمن عدة مصالح هي:

مصلحة المستخدمين:

- فرع الأساتذة،
- فرع المستخمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح[1].

[1]معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.

مصلحة الميزانية والمحاسبة:

فرع الميزانية،

فرع المحاسبة.

مصلحة الوسائل والصيانة:

فرع الوسائل،

فرع الصيانة.

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية[1].

[1] معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الدراسة الميدانية من حيث المنهج الوصفي وإجراءاته،بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، واخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة.

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في كلية التكنولوجيا جامعة يحي فارس بالمدية.
- ✓ **الحدود البشرية:** وهم أساتذة وإداريين وعمال الكلية.
- ✓ **الحدودالموضوعية:** وتتعلق بالمتغيرات وهي التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وأداء العاملين.
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني بتاريخ2023/5/8 - 2023/5/17.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من60 إداري و214 أستاذ و56 عامل في كلية التكنولوجيا بجامعة المدية، وقد تم إختيار عينة غير عشوائية مكونة من 34 فردا من مجتمع الدراسة وهي صالحة للتحليل موزعة على النحو التالي: 19 أستاذ و11 إداري و4 عمال من عينة الدراسة.

2. عينة الدراسة

جدول رقم(3-3): عدد الإستبيانات الموزعة

الإستبيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المفقودة	الإستبيانات النهائية
العدد	35	34	1	34
النسبة	%100	%97.1	%2.8	%97.1

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

ثالثا: أدوات الدراسة

تمثل اللإستبانة الأداة الرئيسية التي صممت ونضمت على 21سؤال في شكلها النهائي وهي مكونة من جزأين كالآتي:

- **الجزء الأول**: يتكون من البيانات الشخصة والوظيفية وهي مقسمة إلى أربع متغيرات ،العمر، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني**: ويتكون من محورين.

المحور الأول: الجزء الخاص بالمتغير المستقل تضمن 12 سؤال تتعلق بالتفكير الإبداعي ومقسمة على النحو التالي.

جدول رقم (3-4): عدد الفقرات لكل بعد من أبعاد المحور الأول.

التفكير الإبداعي	الطلاقة	الاصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات
عدد الفقرات	3	3	3	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

المحور الثاني: الجزء الخاص بامتغير التابع تضمن 6 أسئلة تتعلق بأداء العاملين.

وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات حتى يتسنى لنا تحديد الإتجاه العام لآراء أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الإستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (3-5) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	أكثر من 4.20	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

إستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (S.P.S.S الإصدار21) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة.

المطلب الثاني: ثبات وإتساق أداة القياس

أولا: إختبار ثبات الإستبيان

من أجل ثبات الإستبيان إستخدمنا المؤشر الإحصائي آلفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وهي طريقة لقياس ثبات الإستبيان، حيث يجب أن يكون معامل الثبات ألفاكرونباخ أكبر من 60% وكلما كانت النسبة أكبر من 60% دل ذلك على ثبات الإستبيان، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات كما يلي:

جدول رقم(3-6): معامل ألفاكرونباخ

محاور الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التفكير الإبداعي	0.673	12
أداء العاملين	0.768	9
قيمة معامل الثبات الكلي	0.720	21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

- يتضح من الجدول رقم (3-6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على التفكير الإبداعي وهي 0.673وهي قيمة حسنة،وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور كما تدل قيمة الفا كرونباخ لمحور مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على أداء العاملين وهي 0.768 وهي

قيمة عالية وهذا ما يدل على ثبات عالي لهذا المحور،كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي0.720 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق اهدافها.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي للإستبيان

1. **الصدق الظاهري:** قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من ثلاث محكمين، متخصصين في مجال إدارة الاعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطبيعة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم02)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.
2. **الإتساق الداخلي:** يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمحور التابع له.

المحور الأول: مدى إعتماد كلية التكنولوجيا لجامعة المدية على التفكير الإبداعي.

الجدول رقم(3-7):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدي القدرة على إستخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	0.228	0.097
2	أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال إجتماعات العمل	0.615**	0.000
3	لدي القدرة على إيجاد أكبر عدد من الحلول للمشاكل	0.70**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتن بلاعتماد على مخرجاتSpss

- يوضح الجدول رقم (3-7) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على بعد الطلاقة) والدرجة الكلية لفقراته، من ملاحظتنا للجدول أعلاه نجدان

قيمة الاحتمالية لكل من العبارة 2 و العبارة 3 اقل من مستوى المعنوية عند 0.05 اي ان معاملات الارتباط لها دلالة .اما معامل الارتباط للعبارة 1 ليست له دلالة وهذا عند نفس مستوى المعنوية.

جدول رقم(3-8)معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقراتبعد الأصالة

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الآخرين لحل المشكلات.	0.453	0.004
2	أمتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين	0.430	0.006
3	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب جديد	0.379	0.014

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

- يوضح الجدول رقم (3-8) معامل الإرتباطبين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على بعد الأصالة) والدرجة الكلية لفقراته، من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد ان القيمة الإحتمالية لكل من العبارة 1و2و3 أقل من مستوى المعنوية عند 0.05 أي أن معاملات الإرتباط لها دلالة.

جدول رقم (3-9) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف	0.390	0.011
2	لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	0.455	0.003
3	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	0.359	0.019

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامجSpss

- يوضح الجدول رقم (3-9) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على بعد المرونة) والدرجة الكلية لفقراته،من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن القيمة الإحتمالية لكل من العبارات 1و2و3 أقل من مستوى المعنوية عند 0.05 أي أن معاملات الإرتباط لها دلالة.

جدول رقم (3-10) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها	0.341	0.024
2	لدي القدرة على جمع المعلومات حول المشكلة المطروحة	0.658	0.000
3	لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	0.552	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

- يوضح الجدول رقم (3-10) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على بعد الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية لفقراته، من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن القيمة الإحتمالية لكل من العبارات 1و2و3 أقل من مستوى المعنوية عند 0.05 أي أن معاملات الإرتباط لها دلالة.

المحور الثاني: مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على أداء العاملين

الجدول رقم (3-11): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني لأداء العاملين.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	أحرص على إتقان العمل	0.390	0.011
2	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافرها	0.635	0.000
3	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد	0.645	0.000
4	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي	0.702	0.000
5	إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس	0.503	0.001
6	أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	0.357	0.019
7	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية	0.776	0.000
8	أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة	0.718	0.000
9	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة	0.583	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

- من خلال الجدول رقم (3-11) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى إعتماد كلية التكنولوجيا بجامعة المدية على أداء العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، من ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن القيمة الإحتمالية لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية عند 0.05 أي أن معاملات الإرتباط لها دلالة.

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي

من خلال هذا الإختبار سنحاول التعرف على المحور الذي يتبع التوزيع الطبيعي والمحور الذي يتبع التوزيع غير الطبيعي وذلك من أجل استخدام اختبارات معلمية لإختبار فرضيات والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-12) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمةz	قيمة مستوى الدلالةSig
1	التفكير الإبداعي	12	0.542	0.930
2	أداء العاملين	9	0.917	0.369

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائجSpss

- يوضح الجدول رقم (3-12) أن قيمة المعنوية الإحصائية لZ بالنسبة للمحور الأول تفوق 0.05 حيث قدرت 0.542 وأن القيمة الاحتمالية ل Seg أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي.

أما المحور الثاني فان قيمة المعنوية الإحصائية لZ تفوق 0.05 حيث قدرت ب 0.917 وأن القيمة الاحتمالية لSeg أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن المحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي فإنه وجب استخدام الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة وعلى سبيل المثال (Ttest)

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

سنقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم إستخلاص النتائج.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا المطلب عرض نتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة ومن ثم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المؤوية.

1 العمر:

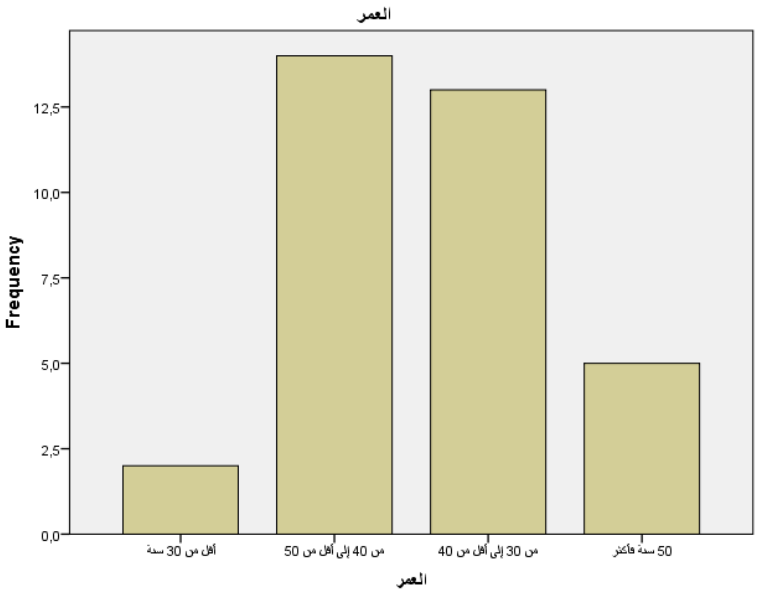
يبين الجدول والشكل التالي توزيع العمر لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المؤوية
أقل من 30 سنة	2	%5.9
من 30 إلى أقل من 40	13	%38.2
من 40 إلى أقل من 50	14	%41.2
50 سنة فأكثر	5	%14.7
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

شكل رقم (3-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائجSpss

- من خلال الجدول رقم (3-13) يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي من40 إلى أقل من 50سنة بنسبة بلغت41.2% تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة بلغت 38.2 %تليها الفئة العمرية 50سنة فأكثر بنسبة بلغت 14.7%أما النسبة الأقل فكانت فئة أقل من 30سنة بنسبة بلغت 5.9 %ومنه الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 50 هي الفئة التي يمكنها التفكير بطريقة إبداعية.

2.المستوى التعليمي:

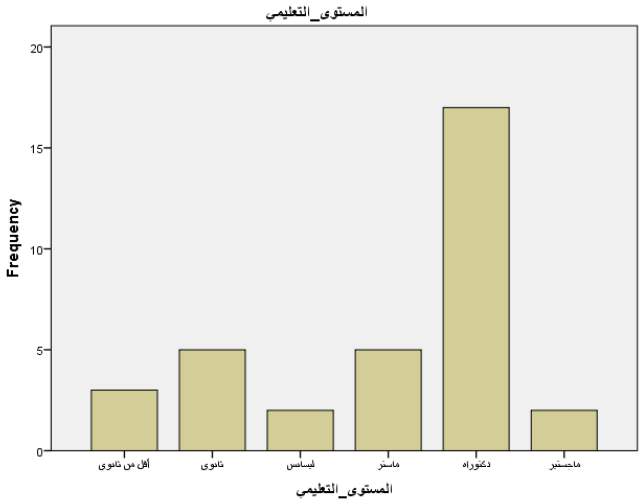
يبين الجدول والشكل التالي توزيع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من الثانوي	3	%8.8
ثانوي	5	%14.7
ليسانس	2	%5.9
ماستر	5	%14.7
ماجستير	2	%5.9
دكتوراه	17	%50
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

شكل رقم (3-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائجSpss

- من خلال الجدول رقم (3-14) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى الدكتوراه إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 50% تليها نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى الثانوي وماستر التي إحتلت المرتبة الثانية بنسبة14.7% ثم تليها نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى أقل من الثانوي التي إحتلت المرتبة الثالثة بنسبة 8.8% تليها نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى ليسانس وماجستير التي إحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 5% ومنه الفئة التعليمية التي يمكنها التفكير بطريقة إبداعية هي الماجستير والدكتورا.

3 الرتبة المهنية:

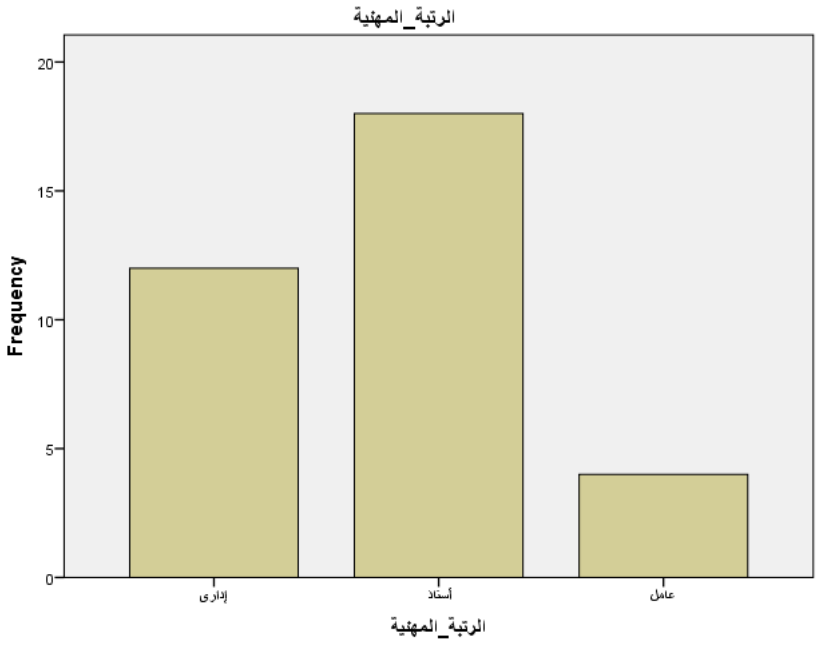
يبين الجدول والشكل التالي توزيع الرتبة المهنية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة المؤوية
إداري	12	%35.3
أستاذ	18	%52.9
عامل	4	%11.8
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

الشكل رقم (3-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج Spss

- يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) أن الرتبة المهنية الأكبر هي رتبة الأساتذة بنسبة 52.9% ثم تليها رتبة الإداريين بنسبة 11.8% ثم تليها رتبة العمال بنسبة 11.8%

4سنوات الأقدمية

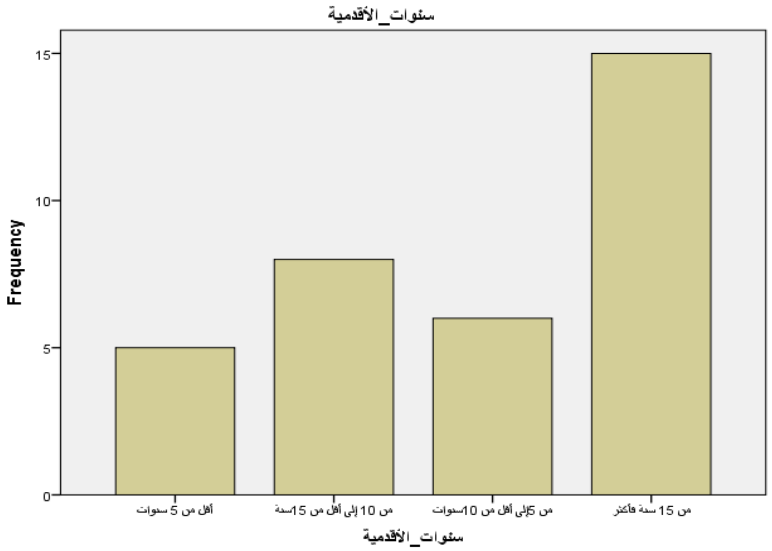
يبين الجدول والشكل التالي توزيع سنوات الأقدمية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(3-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	5	%14.7
من5إلى أقل من 10سنوات	6	%17.6
من10 إلى أقل من 15سنة	8	%23.5
من 15 سنة فأكثر	15	%44.1
المجموع	34	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج Spss

- يتضح من خلال الجدول رقم (3-16) أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 15سنة فأكثر إحتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 44.1% تليها فئة من 10إلى أقل من 15سنة التي إحتلت المرتبة الثانية بنسبة قدرها23.5% تليها فئة من5 إلى أقل من 10سنوات التي إحتلت المرتبة الثالثة بنسبة 17.6% أما الفئة التي شكلت الفئة الأدنى كانت لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.7%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول والمحور الثاني

تم الإعتماد على بعض الطرق الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإيجابات عينة الدراسة.

أولا: تحليل نتائج المحور الاول (التفكير الإبداعي).

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (3–17): نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	الطلاقة				
1	لدي القدرة على إستخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	4.24	0.654	1	موافق بشدة
2	أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال إجتماعات العمل	3.79	0.729	8	موافق
3	لدي القدرة على إيجاد أكبر عدد من الحلول للمشاكل	3.85	0.784	5	موافق
	الأصالة				
4	لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الأخرون لحل المشكلات	3.82	0.936	6	موافق
5	أمتلك القدرةعلى إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين	4.00	0.603	4	موافق
6	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب جديد	4.12	0.640	2	موافق
	المرونة				
7	لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف	4.09	0.668	3	موافق

8	لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	4.12	0.640	2	موافق
9	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة الحساسية للمشكلات	3.82	0.869	7	موافق
10	لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها	2.74	0.828	11	موافق بدرجة متوسطة
11	لدي القدرة على جمع المعلومات حول المشكلة المطروحة	3.68	1.036	9	موافق
12	لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	3.32	0.768	10	موافق بدرجة متوسطة
-	المتوسط الحسابي العام	3.799	0.360	-	موافق

المصدر:من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائجSpss

تشير الأرقام في الجدول إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالتفكير الإبداعي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام3.79 والذي يقع في الفئة الرابعة (3.41-4.20) من فئات ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، وإنحرف معياري إجمالي قدر ب0.360 ومنه نستنتج أن التفكير الإبداعي يلقى قبولا في كلية التكنولوجيا بالمدية.

كما قمنا بترتيب الفقرات لتحليل المحور الأول حسب توجه إجابات الأغلبية والتي تعكسها المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لذا سنتطرق للعبارات حسب ترتيبها كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم 1 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها4.24 والتي تعبر عن درجة الموافقة بشدة على إستخدام أكبر عدد من الطرق في العمل وإنحراف معياري قدر ب 0.654 وهذا مايبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 6 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.12 والتي تعبر عن درجة الموافقة على إنجاز الأعمال بأسلوب جديد وإنحراف معياري قدر ب 0.640 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 8 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.12 والتي تعبر عن درجة الموافقة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل وإنحراف معياري قدر ب 0.640 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم7 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.09 والتي تعبر عن درجة الموافقة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف وإنحراف معياري قدر ب 0.668 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.00 والتي تعبر عن درجة الموافقة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن اللآخرين وإنحراف معياري قدر ب 0.603 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 3 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.85 والتي تعبر عن درجة الموافقة على إيجاد أكبر عدد من الحلول للمشاكل وإنحراف معياري قدر ب 0.784 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 4 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.82 والتي تعبر عن درجة الموافقة على عدم تكرار ما يفعله الآخرون لحل المشكلات وإنحراف معياري قدر ب 0.936 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 9 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.82 والتي تعبر عن درجة الموافقة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة وإنحراف معياري قدر ب 0.869 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم 2 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.79 والتي تعبر عن درجة الموافقة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال إجتماعات العمل وإنحراف معياري قدر ب 0.729 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم 11 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.68 والتي تعبر عن درجة الموافقة على جمع المعلومات حول المشكلة المطروحة وإنحراف معياري قدر ب 1.036 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 12 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.32 والتي تعبر عن درجة الموافقة بدرجة متوسطة على توقع حل للمشكلات وإنحرافمعياري قدر ب 0.768 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.

- جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 10 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.74 والتي تعبر عن درجة الموافقة بدرجة متوسطة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها وإنحراف معياري قدر ب 0.828 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني (أداء العاملين)

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(3-18): نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أحرص على إتقان العمل	4.82	0.387	1	موافق بشدة
2	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافرها	4.15	0.892	4	موافق
3	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد	4.44	0.613	3	موافق بشدة
4	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي	3.59	1.234	6	موافق
5	إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس	3.53	0.992	8	موافق
6	أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	4.59	0.557	2	موافق بشدة
7	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية	3.53	1.237	7	موافق
8	أنا راض عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة	3.74	1.136	5	موافق
9	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة	4.44	0.613	3	موافق بشدة
-	المتوسط الحسابي العام	4.0915	0.5342	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائجSpss

تشير الأرقام في الجدول إلى أن إتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بأداء العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.09 والذي يقع في الفئة الرابعة (3.41-4.20) من فئات ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، وإنحدار معياري إجمالي قدر ب 0.534 ومنه نستنتج أن أداء العاملين يلقى قبولا في كلية التكنولوجيا بالمدية.

كما قمنا بترتيب الفقرات لتحليل المحور الثاني حسب توجه إجابات الأغلبية والتي تعكسها المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لذا سنتطرق للعبارات حسب ترتيبها كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.82 والتي تعبر عن درجة الموافقة بشدة على إتقان العمل وإنحراف معياري قدر ب 0.387 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 6 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.59 والتي تعبر عن درجة الموافقة بشدة على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء العمل وإنحراف معياري قدر ب 0.557 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.44 والتي تعبر عن درجة الموافقة بشدة على أداء الأعمال في وقتها المحدد وإنحراف معياري قدر ب 0.613 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 9 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.44 والتي تعبر عن درجة الموافقة بشدة على تحسين وتطوير مستوى الأداء في المؤسسة وإنحراف معياري قدر ب 0.613 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.15 والتي تعبر عن درجة الموافقة على تنفيذ التعليمات بكل حذافرها وإنحراف معياري قدر ب 0.892 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 8 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.74 والتي تعبر عن درجة الموافقة على نتائج تقييم الأداء داخل المؤسسة وإنحراف معياري قدر ب 1.136 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 4 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.59 والتي تعبر عن درجة الموافقة على تقدير الرؤساء عند تحقيق مستوى أداء عالي وإنحراف معياري قدر ب 1.234 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.
- جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 7 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.53 والتي تعبر عن درجة الموافقة على تقييم الأداء بناء على أسس علمية وإنحراف معياري قدر ب 1.237 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.

- جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم 5 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.53 والتي تعبر عن درجة الموافقة على المحاسبة على الأداء المتدني من طرف الرئيس وإنحراف معياري قدر ب 0.992 وهذا ما يبين صحة هذه العبارة.

المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات

للتحقق من صحة الفرضيات إعتمدنا على الإنحدار الخطي البسيط لإختبار دور التفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين في كلية التكنولوجيا بجامعة المدية.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية إعتمدنا على إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين أحد الفرضيات الصفرية أو البديلة وهي كالتالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي على أداء العاملين.

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي على أداء العاملين.

وحتى نتحقق من الفرضية الرئيسية إعتمدنا على نموذج الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغر المستقل(التفكير الإبداعي) على المتغير التابع (أداء العاملين)،كما يلي:

جدول رقم (3–19): إختبار الإنحدار الخطي البسيط دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين.

البيان	معامل تحديد أداء العاملين			
التفكير الإبداعي	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
	-0.069	0.061	0.246	0.558

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (**3–19**) دور التفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين، وأضهرت النتائج التالية:

R= 0.246 العلاقة بين المتغير المستقل وهو التفكير الإبداعي والمتغير التابع أداء العاملين علاقة إرتباطية ضعيفة.

R^2=0.061 تمثل قيمة معامل التحديد من أداء العاملين تعود إلى التفكير الإبداعي أما 0.939 تعود لعوامل أخرى.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة تظهر قيمتها 0.55 وهي أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي على رفع مستوى أداء العاملين.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الأولى وهي بعد الطلاقة يظهر مستوى الدلالة فيها بقيمة 0.80 وهو أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لايوجد تأثير للطلاقة على الرفع من مستوى أداء العاملين.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

بالنسبة للفرضية الثانية وهي بعد الأصالة يظهر مستوى الدلالة فيها بقيمة 0.46 وهو أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد تأثير للأصالة على الرفع من مستوى أداء العاملين.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بالنسبة للفرضية الثالثة وهي بعد المرونة يظهر مستوى الدلالة فيها بقيمة 0.56 وهو أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لايوجد تأثير للمرونة على الرفع من مستوى أداء العاملين.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

بالنسبة للفرضية الرابعة وهي بعد الحساسية لمشكلات يظهر مستوى الدلالة فيها بقيمة 0.48 وهو أكبر من 0.05 وعليه تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد تأثير للحساسية للمشكلات على الرفع من مستوى أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي، من خلال دراستنا التطبيقية على كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين من خلال تحليل محاور الإستبيان الخاصة بها، كما تم عرض النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة دراسة الإستبيان والذي وجه لعينة تقدر ب 34 فردا من أساتذة وعمال وإداريين لكلية التكنولوجيا، ليتم بعد ذلك تفريغ بيانات الإستبيان وقد تم الإعتماد في معالجتها على برنامج (21.SPSS) من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها

ومن خلال دراستنا التحليلية لدور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين توصلنا إلى أنه لا يوجد تأثير للتفكير الإبداعي على أداء العاملين حسب عينة الدراسة ويمكن إرجاع ذلك إلى أساليب التقييم المستخدمة لقياس مستوى الأداء للعاملين، إذ يفتقد التقييم إلى إستخدام طرق وإستراتيجيات مختلفة تساعد على إنتاج العديد من الأفكار المتسمة بالتنوع والجدة والتفرد.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

يمكن القول أنه لكي يستطيع المجتمع مواجهة التطورات الحاصلة لا بد من الإهتمام بالقوى البشرية التي ينتجها التعليم الجامعي لسوق العمل ومحاولة توفير الإمكانيات التي تساعدهم على مواجهة هذه التطورات من خلال دعم الأفراد المبدعة التي تقدم أفكار جديدة للإرتقاء بمستوى المنظمات ومنها الإرتقاء بالمجتمع، إذ إرتبطت إشكالية بحثنا حول الدور الذي يلعبه التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين من خلال التعرف على مختلف المفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي وأداء العاملين.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- الفرضية الأولى: لقد تم إثبات صحة الفرضية المتمثلة في أن التفكير الإبداعي هو عملية عقلية تقوم على تقديم حلول جديدة وأفكار جديدة لم يتطرق إليها أحد من قبل.
- الفرضية الثانية: لقد تم إثبات صحة الفرضية القائلة أن أداء العاملين يتمثل في المجهودات المبذولة من قبل الأفراد العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: لقد إثبتت عدم صحة الفرضية حيث أنه لا يوجد تأثير للتفكير الإبداعي على أداء العاملين في كلية التكنولوجيا بجامعة يحي فارس بالمدية.
- الفرضية الرابعة: لقد تم إثبات صحة الفرضية أنه توجد نسبة ضئيلة في تطبيق التفكير الإبداعي على الأفراد في كلية التكنولوجيا.

المقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة تم تقديم المقترحات التالية:

- إستعمال إستراتيجيات حديثة كالعصف الذهني وإستراتيجية القبعات الست لحل المشكلات.
- على المنظمات اليوم تحديث وتطوير أنظمتها الإدارية بما يتلائم مع المتغيرات المتسارعة.
- من الأفضل تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة والتعبير عنها بحرية.
- ضرورة منح الأفراد المكافآت والحوافز التي تعتبر دافع لهم للتفكير بطريقة إبداعية.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا إرتأينا إلى طرح المواضيع التالية لتكون منطلق لبحوث أخرى تتمثل في:

- تأثير الأنظمة الإدارية على التفكير الإبداعي.
- دور الحوافز في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- دور القيادة في الرفع من مستوى التفكير الإبداعي للعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق،الطبعة الأولى، دار جرير، عمان الأردن، 2013.
2. إبراهيم، العقل البشري رئسمال المؤسسة، الطبعة الأولى، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعضرين، كلية التجارة، جامعة بنها، بدون بلد النشر، 2000.
4. أحمد ماهر،الإختبارات وإستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية،مصر، 2003.
5. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الرعاية، عمان، 2014.
6. أسماء زكي، محمد صالح، تنمية التفكير الإبداعي للطالب في ضوء إستراتيجيات التعلم البنائي هل يحقق الطالب مستوى تعلم أفضل مع الجماعة مما لو عمل بمفرده، المركز الجامعي للبحوث،القاهرة،2011.
7. إيهاب عيسى، طارق عامر، التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، بدون بلد نشر، 2017.
8. بهاء زكي محمد، خالد عبد الله إبراهيم، التفكير الإبداعي في إتخاذ القرارات، الطبعة الثانية، دار أمجد، عمان، 2018.
9. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009.
10. جهان محمود جودة، إبداعات المعلم العربي الحل الإبداعي للمشكلات مفاهيم وتدريبات، دارالفكر، عمان، 2010.
11. جودة أحمد سعادة، تدريس مهارات التفكير الإبداعي مع مآت الأمثلة التطبيقية، الطبعة الأولي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
12. حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الإستراتيجي منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسة تطبيقية، دار صفاء، عمان، 2017.
13. خبراء المجموعة العربية، التفكير الإبتكاري والإبداعيفي ظل القبعات الست للتفكير، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

قائمة المراجع

16.رمضان عبد الحميد الطنطاوي، الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب تدريسهم، دار الثقافة،عمان، 2008.

17.زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمديري القرن الواحد والعشرين، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، بدون بلد نشر، 2001.

18.زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة وإتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون، عمان، 2017.

19.سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.

20.سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، الإصدار الثاني، دار الثقافة، عمان، 2009.

21.سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالأهداف نحو بناء منهج نظمي بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية456، القاهرة، مصر، 2009.

22.سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، كنوز المعرفة، عمان، 2006.

23.سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، بدون دار النشر، بدون بلد النشر.

24.صالح محمد علي أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي بإستخدام نظرية الحل الإبتكاري للمشكلات، الإصدار الثاني، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.

25.صبحي حمدان أبو جلالة، مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان، 2007.

26.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1001.

27.طارق علي جماز، دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية، سلسلة الإدارة والحياة،بدون بلد نشر، بدون سنة النشر.

28.عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية منهج مدير المستقبل، تنمية التفكير الإستراتيجي للقادة، إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2014.

29.عبد الرحمن توفيق، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة المناهج التدريبية التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، بميك، 2015.

30.عوض محمدعبد الحميد، سلايمية، الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثسره علة الأداء الأكاديمي وفق نموذج رومبر وبراش لتحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار أمجد، عمان الأردن،2017.

31.فاطمة محمود الزيات، علم النفس الإبداعي، دار المسيرة،عمان، 2009.

32.فدوى شوقي مفلح، نورا محمد هشام حريز، إدارة الذات نحو النجاح والإبداع، دار البداية، عمان،2017.

33.فهد مانع، فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن،2016 .

34.ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي، 2014.

35.مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان،2014.

36.مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، دار المناهج، عمان، 2015.

37.مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.

38.محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارت الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك أفرادك مؤسستك، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، طنط،2000.

39.محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،الجزائر العاصمة، الجمهورية الجزائرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2015.

40.محمد الصرفي، سلسلة إصدارات التدريب الإداري إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.

41.محمد حمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

42.محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003.

43.محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء مؤسسيا وفرديا، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014- 2015.

44.محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002.

45.محمد ناصر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة الذكية، الطبعة الأولي، دار آلفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.

46.محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، 2014.

47.مصطفى يوسف، إدارة الأداء الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.

48.نايفة قطامي، تفكير وذكاء الطفل، دار المسيرة، عمان، 2009.

49.نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء، عمان، 2013.

50.نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن،2015.

51.نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015.

52.هياء بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري، الإبداع الإداري مفهومه أهميته مقوماته معوقاته، وزارة التربية والتعليم بمحافظة واد الدواسر المملكة العربية السعودية ، بدون سنة نشر

53.وليد رفيق العياصرة، إستراتيجيات تعلم التفكير ومهاراته، دار أسامة، الأردن، عمان،2011.

ثانيا: مذكرات الماستر.

1. الطاهر بن دهندي، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزئر بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018.
2. أحلام فحيص ، مبرك ياسمينة، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة لمديرية سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.
3. أحمد غضبان ، جيدل بشير،أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية الجزائر،2019-2020.
4. أسامة العيداني ، العزاوي نوال، دور التمكين في تحسين أداء العمال في المؤسسات العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017- 2018.
5. أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
6. أسماء نصرون ، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015-2016 .
7. إلهام بوبيدي، التفكير الإبداعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان اللغة والأدب، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.
8. أمال دكاني، أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الثالثة إبتدائي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019.
9. أمينة زروقي، دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي المدارس الإبتدائية، دراسة ميدانية لمدينة العين البيضاء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2011-2012.
10. إيمان قاسي، كواديك هاجر، تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

11.بديعة سمراني، قادري سهيلة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين في بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018-2019.

12.بشرى بوجلال، خيرة كركوب، دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة نفطال فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

13.بلال سعودي ، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018.

14.حفصة بن عدة ، تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الإحتياجات التدريبية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.

15.خالد بحوت ، دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بلإدارة العمومية، دراسة حالة الوكالة المحلية للتشغيل بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018.

16.رانية زناقي ، بن دهمة مريم، فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

17.صفيان بربوشة ، بوشنافة محمد عبد الحكيم، أثر ممارسة الأنماط القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

18.عائشة حمودي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنافسي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقصر البخاري ولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

19.عائشة قجال، أمينة ميح، دور معاهد التكوين في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018-2019.

20.عبد الله رحال، دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2016-2017.

21.عزيز أوزيزات ، دميش علاء الدين، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، دراسة حالة عينة من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن يوسف بن خدة بالبرواقية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

22.عقيلة رحموني، التدريب وتأثيره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2019-2020.

23.فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر،2017 - 2018.

24.فهيمة حميزي ، دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020.

25.فوزية بوسهيلة، آسيا درجاوي ،دور التمكين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخدماتية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2017 - 2018.

26.كميليا مشراوي، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافةعمر البرناوي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمح خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

27.كنزة مسوتر ، سعيدي فتيحة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020.

28.محمد الفاتح بن سعدة، مناصري بلال، علاقة ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021-2022.

29.موسى سايح ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة بلدية سي المحجوب بولاية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية ، الجزائر ، 2019-2020 .

30.نجاة بوعيشاوي، سلاني نريمان، أثر التدريب على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العامة للغابات بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2020-2021.

31.نجيب عبد السلام بختاوي ، صوالحي عبد الحميد، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018.

32.نسيمة مناصري، بوليق فاطمة الزهراء، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء، المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية ، الجزائر،2016-2017.

33.نوار بحني، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتبلاط، حميان محمد وإخوانه، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021-2022.

34.نوال مقراني ، العربي صبيحة، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على أداء العاملين بالإدارات العمومية، دراسة حالة بلدية المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2017-2018.

35.هدى بصاشي ، بوعلاقة نورة, أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر مركز بني سليمان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015-2016.

36.هند مرازي، دور نظام الحوافزفي تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية، CRMA، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018-2019.

37.يمينة كركوب ، دريس جميلة، نظام الحوافز وتأثيره على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مجمع سونلغاز فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2017 -2018.

38.يوسف بن حميدة، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي، دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة قدم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018-2019.

ثالثا: رسائل الماجستير.

1. أمل زهيرصوالحة، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الإتصال لدى مديرية المدارس الحكومية في محافزة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.

قائمة المراجع

2. حاتم علي، حسن رضا، الإبداع، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، متطلب لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، جدّة، السعودية ، 1424.
3. حسن عطا مد الله الدحالين البلوي، التفكير الإبداعي و السلوك الإيثاري لدى طلبة الصف الأول الثانوي في مدارس مديرية مادبا وعلاقتهما بالجنس والتخصص والتحصيل الدراسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2010.
4. خالد محمود أبو ندى، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من الغزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصف الخامس والسادس الإبتدائيين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عماد الدراسات العليا، 2004.
5. ريم غسان جحجاح، أثر طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و إتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الجامعية، دراسو شبه تجربية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساسي في مدينة اللاذقة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية،2016.
6. شفاء كرو، أثر ممارسات إدراة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،2016.
7. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
8. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العامليين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2005.
9. لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، دراسة ميدانية، مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة شندي، السودان، 2017.
10. نسيمة محبوبي، علاقة استراتيجيات حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي، خلاصة حصة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية لتلاميذ المرحلة الثانوية 19 سنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2012-2013.

11.هدى سيارسويلم الرشيدي، التفكيلر الإبداعي وعلاقة بالتعلم الذاتي لدى الطلبة الموهوبيين في المرحلة الثانوية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.

رابعا:أطروحة الدكتوراه.

1. مصطفى بن ميري ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

خامسا: المجلات

1. إبراهيم بلقايد،بوري شوقي،علاقة التحفيز بمستوى أداء العامليين،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهون لوحدة ،وهران، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد17، وهران، الجزائر ،2017.
2. بسام زاهر،نجوى أحمد منلا، دور إستراتيجيات التفكير الإبدعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة التعليم العالي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد04، جامعة تشرين، 2016.
3. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة، متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
4. خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم اداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، مجلد 18، العدد01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
5. رانيا قدري، أحمد مرجان، مقومات الإبداع الإداري لدى طلبة الجامعة، دراسة نظرية، مجلة كلية التربية، العدد 10، جامعة بورسعيد، 2011.
6. زهرة خلوف ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقنصاد الجديد، المجلد 02، العدد جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017

7. سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتوقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.

8. سامية بلبخاري ، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الإتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة، العدد07، جامعة45، قالمة، الجزائر، 2018.

9. سعيدة بوسعدة ، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، جامعة الجزائر3، الجزائر.

10.عبد الإله بن إبراهيم الحيران، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.

11.عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الإجتهاد الدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 10، المركز الجامعي لتامنراست، الجزائر، 2016.

12.فاطمة بورقعة، رزين عكاشة، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العامليين يتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13،العدد 02، جامعة معسكر،جامعة سعيدة، 2020.

13.فواز بدوي عبد الله بدوي، علاء عاشور، إستراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطويرأداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 08، العدد02، جامعة فلسطين، 2018،

14.كريمة بشير المجدوبي، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظرالمعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الأدب، العدد 29، الجزء الثاني، جامعة الزاوية، مدينة الزاوية، 2020.

15.كريمة محمد بشير، النظريات المفسرة للإبداع الفني، المجلة الجامعة، العدد15، المجلد 02، جامعة طرابلس،2013.

16.مصطفى عبد الله محمد مفتاح، استخدام نموذج تسريع التفكيرCASE، في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الثالث الثانوي العلمي، بحث مشتق من رسالة دكتوراه من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، الجزء05، جامعة الفيوم.

17.هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب، استراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية، مجلة البحث العلمي في التربية، 393، العدد 16، 2015.

18.هيلة بنت منديل محمد التويجري، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامليلين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القسم، دراسة ميدانية، بحوث ودراسات، رسالة الخليج العربي، العدد 140، جامعة القسم، المملكة العربية السعودية.

19.وهيبة قرماش ، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدرعن مخابر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 08، معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر، 2014.

20.يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدربي القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العامليين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسة الدراسات الإنسانية،المجلد 09، العدد02، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

سادسا: ملتقيات

01. ياسين بن الحاج جلول ، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، جامعة تيارت، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

سابعا : المواقع الإلكترونية.

قائمة المراجع

01.أحمد جمال غزالي،

https//Www.researchgate.net.

02. محمد علواني، مراحل التفكير الإبداعي، المشكلات وقود الإبتكار، مجلة رواد الأعمال،

Https//www.rowadalaamal.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: سيداتي، سادتي

لنا الشرف العظيم أن نقدم لكم هذا الاستبيان في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال تحت عنوان دور التفكير الإبداعي في رفع مستوى أداء العاملين ونضرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بدقة واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ولكم منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم.

من إعداد الطالبتين: بونعجة مروة.

وزغارة ذهبية.

تحت إشراف: بوعزيز عبد الرزاق.

أجب بوضع العلامة (×) أمام المكان المناسب

أولا:البيانات الشخصيةوالوظيفية

1) العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 40 الى أقل من 50 ☐

من 30 الى أقل من 40 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

2) المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐

ليسانس ☐ ماستر ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3) الرتبة المهنية:

إداري. ☐ أستاذ. ☐

عامل. ☐

4) سنوات الاقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 10 الى أقل من 15سنة ☐

من 5 الى أقل من 10سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

ثانيا: محاور الإستبيان.

الجزء الأول: التفكير الإبداعي.

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة للحكم على التفكير الإبداعي في مؤسستكم وذلك بوضع عبارة (×) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ) الطلاقة					
01	لدي القدرة على إستخدام أكبرعدد من الطرق في العمل.					
02	أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال إجتماعات العمل.					
03	لدي القدرة على إيجاد أكبر عدد من الحلول للمشاكل.					
	ب)الأصالة					
04	لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الآخرون لحل المشكلات.					
05	أمتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين.					
06	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب جديد.					
	ج) المرونة					
07	لدي القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف.					
08	لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					
09	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
	د) الحساسية للمشكلات					
10	لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.					
11	لدي القدرة على جمع المعلومات حول المشكلة المطروحة					

12	لدي القدرة على توقع حل للمشكلات.					

الجزء الثاني: أداء العاملين.

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة للحكم على أداء العاملين في مؤسستكم وذلك بوضع عبارة (×)في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحرص على إتقان العمل.					
02	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافرها.					
03	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.					
04	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.					
05	إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.					
06	أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي.					
07	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.					
08	أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.					
09	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.					

شكرا لحسن تعاونكم.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
بولصنام محمد	أستاذ	
آتشي شعيب	أستاذ مساعد قسم أ	
حيولة إيمان	أستاذ محاضر قسم أ	

الملحق رقم 03: بياناتSpss

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,673	12

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	9

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	21

Correlations

		لدي القدرة على استخدام اكبر عدد من الطرق في العمل	امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول للمشاكل	لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات
لدي القدرة على استخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	Pearson Correlation	1	,041	,247	-,128
	Sig. (1-tailed)		,409	,080	,235
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	Pearson Correlation	,041	1	,370*	,211
	Sig. (1-tailed)	,409		,016	,115
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول للمشاكل	Pearson Correlation	,247	,370*	1	,211
	Sig. (1-tailed)	,080	,016		,115
	N	34	34	34	34

لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات	Pearson Correlation	-,128	,211	,211	1
	Sig. (1-tailed)	,235	,115	,115	
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	Pearson Correlation	,000	,482**	,321*	-,054
	Sig. (1-tailed)	,500	,002	,032	,382
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	Pearson Correlation	,221	,053	,337*	-,116
	Sig. (1-tailed)	,104	,382	,025	,257
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	Pearson Correlation	,228	,038	,199	,074
	Sig. (1-tailed)	,097	,415	,129	,339
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	Pearson Correlation	,149	,313*	,156	-,065
	Sig. (1-tailed)	,200	,036	,189	,357

	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	,129	,132	,272	,184
لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	Sig. (1-tailed)	,234	,228	,060	,149
	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	-,273	,058	,218	,368*
لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	Sig. (1-tailed)	,059	,373	,107	,016
	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	-,153	,470**	,350*	,408**
لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	Sig. (1-tailed)	,195	,002	,021	,008
	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	,146	,285	,283	-,002
لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	Sig. (1-tailed)	,206	,051	,052	,494
	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	,228	,615**	,705**	,453**
الابداع					

	Sig. (1-tailed)	,097	,000	,000	,004
	N	34	34	34	34

Correlations

		امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
لدي القدرة على استخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	Pearson Correlation	,000	,221	,228	,149
	Sig. (1-tailed)	,500	,104	,097	,200
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	Pearson Correlation	,482	,053	,038*	,313
	Sig. (1-tailed)	,002	,382	,415	,036
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول	Pearson Correlation	,321	,337*	,199	,156

للمشاكل	Sig. (1-tailed)	,032	,025	,129	,189
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات	Pearson Correlation	-,054	-,116	,074	-,065
	Sig. (1-tailed)	,382	,257	,339	,357
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	Pearson Correlation	1	,314**	-,075*	,078
	Sig. (1-tailed)		,035	,336	,330
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	Pearson Correlation	,314	1	,258*	,335
	Sig. (1-tailed)	,035		,070	,026
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	Pearson Correlation	-,075	,258	1	,612
	Sig. (1-tailed)	,336	,070		,000
	N	34	34	34	34

لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	Pearson Correlation	,078	,335*	,612	1
	Sig. (1-tailed)	,330	,026	,000	
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	Pearson Correlation	,000	,038	,236	-,070
	Sig. (1-tailed)	,500	,415	,089	,346
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	Pearson Correlation	,243	,003	-,340	-,168*
	Sig. (1-tailed)	,083	,492	,025	,171
	N	34	34	34	34
لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	Pearson Correlation	,194	-,032**	-,001*	,196**
	Sig. (1-tailed)	,136	,428	,497	,133
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	Pearson Correlation	,131	,105	,238	,352
	Sig. (1-tailed)	,230	,277	,088	,021
	N				

	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	,430	,379**	,390**	,455**
الابداع	Sig. (1-tailed)	,006	,014	,011	,003
	N	34	34	34	34

Correlations

		لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	لدي القدرة على توقع حل للمشكلات
لدي القدرة على استخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	Pearson Correlation	,129	-,273	-,153	,146
	Sig. (1-tailed)	,234	,059	,195	,206
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	Pearson Correlation	,132	,058	,470*	,285
	Sig. (1-tailed)	,228	,373	,002	,051
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول	Pearson Correlation	,272	,218*	,350	,283

للمشاكل	Sig. (1-tailed)	,060	,107	,021	,052
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات	Pearson Correlation	,184	,368	,408	-,002
	Sig. (1-tailed)	,149	,016	,008	,494
	N	34	34	34	34
امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	Pearson Correlation	,000	,243**	,194*	,131
	Sig. (1-tailed)	,500	,083	,136	,230
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	Pearson Correlation	,038	,003	-,032*	,105
	Sig. (1-tailed)	,415	,492	,428	,277
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	Pearson Correlation	,236	-,340	-,001	,238
	Sig. (1-tailed)	,089	,025	,497	,088
	N	34	34	34	34

لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	Pearson Correlation	-,070	-,168*	,196	,352
	Sig. (1-tailed)	,346	,171	,133	,021
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	Pearson Correlation	1	,186	-,099	-,093
	Sig. (1-tailed)		,146	,289	,299
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	Pearson Correlation	,186	1	,321	-,052*
	Sig. (1-tailed)	,146		,032	,385
	N	34	34	34	34
لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	Pearson Correlation	-,099	,321**	1*	,669**
	Sig. (1-tailed)	,289	,032		,000
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	Pearson Correlation	-,093	-,052	,669	1
	Sig. (1-tailed)	,299	,385	,000	

	N	34	34	34	34
	Pearson Correlation	,359	,341**	,658**	,552**
الابداع	Sig. (1-tailed)	,019	,024	,000	,000
	N	34	34	34	34

Correlations

		الابداع
لدي القدرة على استخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	Pearson Correlation	,228
	Sig. (1-tailed)	,097
	N	34
امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	Pearson Correlation	,615
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول للمشاكل	Pearson Correlation	,705
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات	Pearson Correlation	,453
	Sig. (1-tailed)	,004
	N	34
امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	Pearson Correlation	,430
	Sig. (1-tailed)	,006
	N	34

لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	Pearson Correlation	,379
	Sig. (1-tailed)	,014
	N	34
لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	Pearson Correlation	,390
	Sig. (1-tailed)	,011
	N	34
لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	Pearson Correlation	,455
	Sig. (1-tailed)	,003
	N	34
لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	Pearson Correlation	,359
	Sig. (1-tailed)	,019
	N	34
لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	Pearson Correlation	,341
	Sig. (1-tailed)	,024
	N	34
لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	Pearson Correlation	,658
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	Pearson Correlation	,552
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
الابداع	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		أحرص على إتقان العمل.	ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافرها.	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.
أحرص على إتقان العمل.	Pearson Correlation	1	,165	,466**
	Sig. (1-tailed)		,175	,003
	N	34	34	34
ألتزم بتنفيذ التعليمات بكل حذافرها.	Pearson Correlation	,165	1	,321*
	Sig. (1-tailed)	,175		,032
	N	34	34	34
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	Pearson Correlation	,466**	,321*	1
	Sig. (1-tailed)	,003	,032	
	N	34	34	34
أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	Pearson Correlation	,224	,470**	,408**
	Sig. (1-tailed)	,101	,003	,008
	N	34	34	34

	Pearson Correlation	,172	,115	,352*
إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	Sig. (1-tailed)	,166	,259	,021
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,215	,126	,105
أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	Sig. (1-tailed)	,111	,240	,278
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,138	,339*	,242
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	Sig. (1-tailed)	,218	,025	,084
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,097	,488**	,434**
أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,292	,002	,005
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,338*	,266	,515**
أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,025	,064	,001
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,390*	,635**	,645**
الأداء	Sig. (1-tailed)	,011	,000	,000
	N	34	34	34

Correlations

		أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي
أحرص على إتقان العمل.	Pearson Correlation	,224	,172	,215**
	Sig. (1-tailed)	,101	,166	,111
	N	34	34	34
ألتزم بتنفيد التعليمات بكل حذافرها.	Pearson Correlation	,470	,115	,126*
	Sig. (1-tailed)	,003	,259	,240
	N	34	34	34
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	Pearson Correlation	,408**	,352*	,105
	Sig. (1-tailed)	,008	,021	,278
	N	34	34	34
أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	Pearson Correlation	1	,084**	,054**
	Sig. (1-tailed)		,317	,380
	N	34	34	34
إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	Pearson Correlation	,084	1	,187*

	Sig. (1-tailed)	,317		,145
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,054	,187	1
أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	Sig. (1-tailed)	,380	,145	
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,544	,357*	,238
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	Sig. (1-tailed)	,000	,019	,088
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,460	,101**	,110**
أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,003	,285	,268
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,127*	,452	,371**
أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,236	,004	,015
	N	34	34	34
	Pearson Correlation	,702*	,503**	,357**
الأداء	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,019
	N	34	34	34

Correlations

		يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.
أحرص على إتقان العمل.	Pearson Correlation	,138	,097	,338**
	Sig. (1-tailed)	,218	,292	,025
	N	34	34	34
ألتزم بتنفيد التعليمات بكل حذافرها.	Pearson Correlation	,339	,488	,266*
	Sig. (1-tailed)	,025	,002	,064
	N	34	34	34
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	Pearson Correlation	,242**	,434*	,515
	Sig. (1-tailed)	,084	,005	,001
	N	34	34	34
أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	Pearson Correlation	,544	,460**	,127**
	Sig. (1-tailed)	,000	,003	,236
	N	34	34	34
إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	Pearson Correlation	,357	,101	,452*
	Sig. (1-tailed)	,019	,285	,004
	N	34	34	34

أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	Pearson Correlation	,238	,110	,371
	Sig. (1-tailed)	,088	,268	,015
	N	34	34	34
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	Pearson Correlation	1	,556*	,322
	Sig. (1-tailed)		,000	,031
	N	34	34	34
أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	,556	1**	,260**
	Sig. (1-tailed)	,000		,069
	N	34	34	34
أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.	Pearson Correlation	,322*	,260	1**
	Sig. (1-tailed)	,031	,069	
	N	34	34	34
الأداء	Pearson Correlation	,776*	,718**	,583**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
	N	34	34	34

Correlations

		الأداء
أحرص على إتقان العمل.	Pearson Correlation	,390

	Sig. (1-tailed)	,011
	N	34
	Pearson Correlation	,635
ألتزم بتنفيد التعليمات بكل حذافرها.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
	Pearson Correlation	,645**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
	Pearson Correlation	,702
أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
	Pearson Correlation	,503
إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	Sig. (1-tailed)	,001
	N	34
	Pearson Correlation	,357
أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	Sig. (1-tailed)	,019
	N	34
	Pearson Correlation	,776
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
	Pearson Correlation	,718
أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في	Pearson Correlation	,583*

المؤسسة.	Sig. (1-tailed)	,000
	N	34
الأداء	Pearson Correlation	1*
	Sig. (1-tailed)	
	N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الأداء	الابداع
N		34	34
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,0915	3,7990
	Std. Deviation	,53425	,36069
Most Extreme Differences	Absolute	,157	,093
	Positive	,081	,078
	Negative	-,157	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,917	,542
Asymp. Sig. (2-tailed)		,369	,930

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Statistics

		العمر	المستوى_التعليمي	الرتبة_المهنية	سنوات_الأقدمية
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	5,9	5,9	5,9
	من 40 إلى أقل من 50	14	41,2	41,2	47,1
	من 30 إلى أقل من 40	13	38,2	38,2	85,3
	50سنة فأكثر	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أقل من ثانوي	3	8,8	8,8	8,8
	ثانوي	5	14,7	14,7	23,5
	ليسانس	2	5,9	5,9	29,4
	ماستر	5	14,7	14,7	44,1
	دكتوراه	17	50,0	50,0	94,1
	ماجستير	1	2,9	2,9	97,1
	62	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الرتبة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	12	35,3	35,3	35,3
	أستاذ	18	52,9	52,9	88,2
	عامل	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	14,7	14,7	14,7

	من 10 إلى أقل من 15سنة	8	23,5	23,5	38,2
	من 5إلى أقل من 10سنوات	6	17,6	17,6	55,9
	من 15 سنة فأكثر	13	38,2	38,2	94,1
	5	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Statistics

		العمر	المستوى_التعليمي	الرتبة_المهنية	سنوات_الأقدمية
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	5,9	5,9	5,9
	من 40 إلى أقل من 50	14	41,2	41,2	47,1

	من 30 إلى أقل من 40	13	38,2	38,2	85,3
	50سنة فأكثر	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	3	8,8	8,8	8,8
	ثانوي	5	14,7	14,7	23,5
	ليسانس	2	5,9	5,9	29,4
	ماستر	5	14,7	14,7	44,1
	دكتوراه	17	50,0	50,0	94,1
	ماجستير	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الرتبة_المهنية

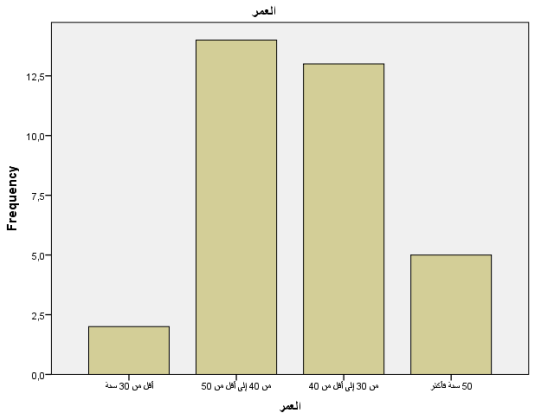
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	12	35,3	35,3	35,3
	أستاذ	18	52,9	52,9	88,2
	عامل	4	11,8	11,8	100,0

Total	34	100,0	100,0	

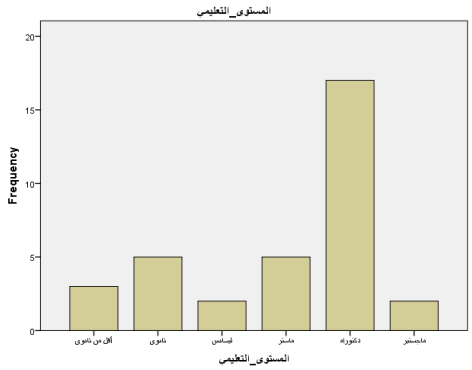
سنوات_الأقدمية

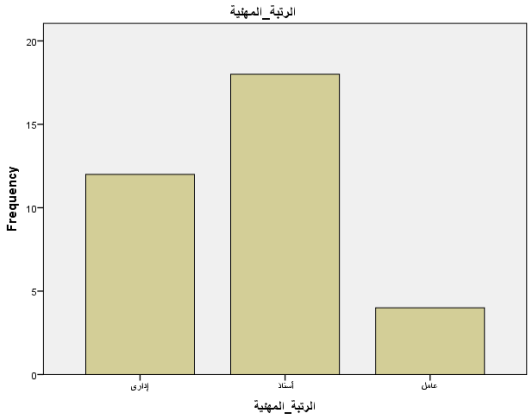
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	14,7	14,7	14,7
	من 10 إلى أقل من 15سنة	8	23,5	23,5	38,2
	من 5إلى أقل من 10سنوات	6	17,6	17,6	55,9
	من 15 سنة فأكثر	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

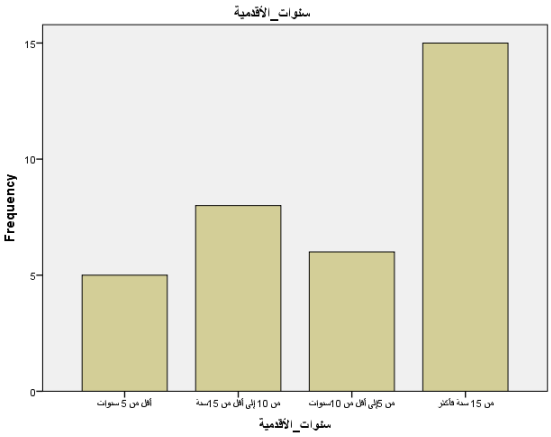
Bar Chart



قائمة الملاحق







Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

لدي القدرة على استخدام أكبر عدد من الطرق في العمل	34	3	5	4,24	,654
امتلك القدرة على طرح اكبر عدد ممكن من الافكار خلال إجتماعات العمل	34	3	5	3,79	,729
لدي القدرة على ايجاد اكبر عدد من الحلول للمشاكل	34	2	5	3,85	,784
الطلاقة	34	3,00	5,00	3,9608	,50429
لدي القدرة على عدم تكرار ما يفعله الاخرون لحل المشكلات	34	2	5	3,82	,936
امتلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الاخرين	34	3	5	4,00	,603
لدي القدرة على إنجاز الاعمال بأسلوب جديد.	34	3	5	4,12	,640
الأصالة	34	3,00	5,00	3,9804	,43377
لدي القدرة على التكلف مع كافة الظروف والمواقف.	34	3	5	4,09	,668
لدي القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	34	3	5	4,12	,640

لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	34	1	5	3,82	,869
المرونة	34	3,00	5,00	4,0098	,50908
لدي القدرة على التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	34	1	4	2,74	,828
لدي القدرة جميع المعلومات حول المشكلة المطروحة	34	1	5	3,68	1,036
لدي القدرة على توقع حل للمشكلات	34	2	5	3,32	,768
الحساسية	34	1,67	4,33	3,2451	,65807
الابداع	34	3,00	4,58	3,7990	,36069
أحرص على إتقان العمل.	34	4	5	4,82	,387
ألتزم بتنفيد التعليمات بكل حذافرها.	34	2	5	4,15	,892
أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	34	3	5	4,44	,613
أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أداء عالي.	34	1	5	3,59	1,234
إذا كان أدائي متدنيا يتم محاسبتي من طرف الرئيس.	34	1	5	3,53	,992
أحرص على عدم إرتكاب الأخطاء أثناء أداء عملي	34	3	5	4,59	,557
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية.	34	1	5	3,53	1,237

أنا راضي عن نتائج تقييم أدائي داخل المؤسسة.	34	1	5	3,74	1,136
أحرص على تحسين وتطوير مستوى أدائي في المؤسسة.	34	3	5	4,44	,613
الأداء	34	2,67	4,89	4,0915	,53425
Valid N (listwise)	34				

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحساسية, المرونة, الأصالة, الطلاقة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,246[a]	,061	-,069	,55239

a. Predictors: (Constant), الحساسية, المرونة, الأصالة, الطلاقة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,570	4	,143	,467	,759[b]
	Residual	8,849	29	,305		
	Total	9,419	33			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الحساسية, المرونة, الأصالة, الطلاقة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,663	1,094		3,350	,002
	الطلاقة	-,058	,229	-,055	-,255	,800
	الأصالة	,192	,260	,156	,739	,466
	المرونة	-,119	,205	-,113	-,581	,566

الحساسية	,115	,163	,141	,705	,487

a. Dependent Variable: الأداء

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,104[a]	,011	-,020	,53958

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	,102	1	,102	,351	,558[b]
	Residual	9,317	32	,291		
	Total	9,419	33			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الابداع

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,505	,994		3,528	,001
	الابداع	,154	,260	,104	,592	,558

a. Dependent Variable: الأداء

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 23
المدية في: 2023/01/02

إلى السيد: عميد كلية التكنولوجيا بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إجراء تقرير التربص: الموسوم بعنوان: " **دور التفكير الإبداعي في رفع أداء العاملين** ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

إسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
بونعجة مروة	1998/06/07	المدية	181832045506
وزغار ذهبية	1996/10/21	خميس جوامع	181832044007
المسجلين في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2023/2022			

كما نعلمكم أن التربص مزمع إجرائه محدد في الفترة بين: من 2023.05.08 إلى 2023.05.17
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم:
رئيس قسم علوم التسيير
د. زاهي محمد الأمين

مدير المؤسسة المستقبلة
أمين عام كلية التكنولوجيا
حكيم حبيب