وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية علوم التسيير

–جامعة المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال فرع:علوم تسيير

من إعداد الطالبتين:

- هيصام فتحية

- مسعودي رفيقة

إشراف الأستاذ:

- د/ غزازي عماد

لجنة المناقشة:

د غزازي عماد	أستاذ محاضر –ا–	مشرف ومقرر
د بوعرار احمد شمس الدين	أستاذ محاضر –ا–	رئيسا
د بوشنافة الميسوم	أستاذ محاضر –ا–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2018/2017



كلمة شكر

نشكر الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، كما نوجه الشكر إلى الأستاذ غزازي عماد لما منحنا من جهد ووقت و توجيهات وإرشادات ودعم لانجاز هذا البحث.

كما نشكر الأستاذ بولصنام الذي ساهم بإرشادنا في انجاز هذا العمل.

ونتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل .....

إهداء

الهي لا يطيب الكلام إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك اللهم من اعتز بك لن يذل ومن اهتدى بك فلن يظل ومن استهدى بك فلن يضعف ومن استغنى فلن يفقر اللهم كن وليا ونصيرا انك أنت المجيب...

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أول شعاع أنار لي درب حياتي إلى اغلي دموع سالت من اجلي إلى من وقعت عليها أول نظرة في حياتي إلى ملاكي في الحياة إلى التي كان دعائها سر نجاحي إلى التي لم أجد كلمة توافيها حقها سوى كلمة* *أمي**

إلى الذي كلله الله بالهيبة والوقار إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان وكان لي درع الأمان والذي تحمل عبئ الحياة لأجلي إلى القلب الكبير**أبي**

إلى أختاي شمس الحب الساطعة ونجمتا الليل الضاوية إلى قطرتا الندى:

أختي سارة وزجها عبد الحليم وبناتها منار، ريتاج وياسمين... إلى أختي فاطمة وزوجها نذير والكتكوتة هداية

إلى أخي الغالي بلال، إلى خالاتي وأولادهم

إلى من كانوا ملجئي وملاذي إلى من جعلهم الله أخواتي التي لم تلدهم أمي إلى صديقات العمر: كوثر، رفيقة، سمية، صونيا،لامية، وهيبة، سميرة، وهيبة، سمية، نعيمة.

إلى أوثق علاقة وأنبل رابطة إلى من قاسمت معي أحلى وأمر اللحظات إلى من شاركتني مذكرتي: رفيقة

إلى أصدقاء الدراسة عبد الرحمان، نسيم، أسامة، كريم، إلى كل من أحب في هذا الوجود إلى كل من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

فتحية



إهداء

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره، ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه، ولا تطيب الجنة إلا برايته الله عزوجل.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمانة، إلى نبي الأمة و نور العالمين سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم.

إلى ملاكي بالحياة إلى منبع الحب والحنان والتفاني، إلى بسمت الحياة وسرد الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اغلي الحبايب أمي العزيزة.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز.

إلى جميع إخوتي وأخي محمد وزوجته إحسان وأولاده ناريمان وأنيس الغالي.

إلى كنزة وسلمى وأمينة وأولادهم سرين، ريان، إيمان، هديل، ولامية حبيبتي الغالية.

إلى سر السعادة والوجود البرعم الصغير حمزة الغالي.

إلى صديقاتي حبيباتي فتحية، لامية، وهيبة، صونيا، سمية، سميرة، سمية، لن أنساكم أبدا حبيباتي وشكرا على الأيام الجميلة التي قضيناها سويا طيلة مشوارنا الدراسي فلا تنسوها أحبكم جميعا

والى أصدقاء الدراسة نسيم و عبد الرحمان.

رفيقة

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى توضيح دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين.

حيث يعتبر الإبداع من العناصر المهمة في الجامعة، وبالتالي فانه الأهم في تقديم أفضل أداء للأساتذة الجامعيين، لذا نجد أن عملية الإبداع وما تشمله من عوامل ووسائل له أهمية بالغة في تحسين أداء الأساتذة.

إن تحسين أداء الأساتذة هو طموح كل جامعة حيث تسعى لتحقيقه من خلال استغلال إبداع كل أستاذ، وتم إسقاط الدراسة التطبيقية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وتم استخدام المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع يؤدي إلى حسن سير أداء الأساتذة وذلك عن طريق أدائهم في تدريس الطلبة الجامعيين، وذلك ما رأيناه في الدراسة الميدانية، حيث أدى الإبداع إلى تحسين الأساتذة الجامعيين.

الكلمات المفتاحية:

- الإبداع؛
- تحسين الأداء؛
- حسن سير الأداء.

Résumé :

l'étude a pour but de clarifier le rôle de la créativité dans l'amélioration de la performance des professeurs d'université. La créativité est un élément important de l'Université, c'est pourquoi il est plus important dans la prestation de la meilleure performance pour les universitaires, donc nous trouvons ce processus créatif, y compris les facteurs critiques et les moyens d'améliorer la performance des enseignants. Pour améliorer les performances de chaque université est professeurs ambitieux qui cherchent à réaliser en exploitant la créativité de chaque professeur, étude appliquée a été larguée sur les professeurs de la Faculté des sciences économiques et de gestion d'entreprise Université Sciences de Médéa, à l'aide de descriptifs. L'étude a

révélé que la créativité mène au bon déroulement des professeurs grâce à leurs performances dans les étudiants de premier cycle enseignement, ce que nous avons vu dans l'étude sur le terrain, où la créativité pour améliorer des universitaires.

Mots clés :

- créativité ;
- améliorer les performances ;
- lisser les performances.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر	**-**
الإهداء	**-**
المستلخص	**-**
فهرس المحتويات	**-**
فهرس الجداول	**-**
فهرس الأشكال	**-**
مقدمة	**ا-ج**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع	**-**
تمهيد الفصل الأول	**2**
المبحث الأول: ماهية الإبداع	**-**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع	**3**
المطلب الثاني: أهمية الإبداع	**5**
المطلب الثالث: خصائص الإبداع	**6**
المطلب الرابع: عناصر الإبداع	**7**
المبحث الثاني: خطوات العملية الإبداعية	**-**
المطلب الأول: أنواع الإبداع	**8**
المطلب الثاني: مهارات الإبداع	**9**
المطلب الثالث: مبادئ الإبداع	**11**
المطلب الرابع: عوامل الإبداع	**12**
المبحث الثالث: الإبداع والتفكير الإبداعي	**-**
المطلب الأول: الشخصية المبدعة	**13**
المطلب الثاني: وسائل تنمية الإبداع	**15**
المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع	**16**

المطلب الرابع: دوافع الإبداع	**19**
خلاصة الفصل الأول	**21**
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء	**-**
تمهيد الفصل الثاني	**23**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**-**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**24**
المطلب الثاني: عناصر الأداء	**25**
المطلب الثالث: معايير الأداء	**26**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء	**27**
المبحث الثاني: تقييم الأداء	**-**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	**30**
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء	**32**
المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء	**34**
المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء	**35**
المبحث الثالث: تحسين الأداء	**-**
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء	**43**
المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسات	**44**
المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء	**46**
المطلب الرابع: مداخل تحسين الأداء	**48**
المطلب الخامس: معوقات تحسين الأداء	**52**
خلاصة الفصل الثاني	**55**
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة –جامعة المدية–	**-**
تمهيد الفصل الثالث	**57**

المبحث الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	**-**
المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية	**58**
المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	**59**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية	**60**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**-**
المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية	**66**
المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة	**66**
المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة	**70**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية والاختبارات الإحصائية	**-**
المطلب الاول: صدق الاتساق الداخلي للأداة (معامل سبيرمن)	**76**
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية	**77**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية	**88**
خلاصة الفصل الثالث	**90**
الخاتمة	**92**
قائمة المراجع	**96**
الملاحق	**102**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	طريقة الميزان المتدرج	37
2-2	التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي	38
3-2	طريقة معايير العمل	39
4-2	الطريقة الرتيبة للتطابق السلوكي	41
1-3	الهياكل المتوفرة في الكلية	63
2-3	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	64
3-3	الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	64
4-3	يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها	69
5-3	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	69
6-3	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة	71
7-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول (الإبداع والأداء التدريسي)	76
8-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني (الإبداع والأداء العلمي)	76
9-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث (الإبداع والأداء المهني)	76
10-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الرابع (الإبداع والأداء التربوي)	77
11-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الخامس (الإبداع والأداء الاجتماعي)	77
12-3	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول	78
13-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	79
14-3	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	80

15-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	81
16-3	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	82
17-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	83
18-3	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	84
19-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	85
20-3	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	85
21-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	87
22-3	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة	88

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أنواع الإبداع	8
1-2	مراحل تقييم الأداء	33
2-2	طريقة التوزيع الإجباري	36
3-2	أساسيات التنمية المستدامة	45
4-2	نموذج تحسين الأداء	46
1-3	الهيكل التنظيمي للكلية	61
2-3	تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير	65
3-3	الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة	72
4-3	الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة	73
5-3	الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة	74
6-3	الدائرة النسبية للدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة	75

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبانة في شكلها النهائي	102
2	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss	106

مقدمة:

إن المؤسسات التي تقوم بعمل مختلف ومتميز في العصر الحالي هي تلك المؤسسات التي تمتاز بقدرة على التخيل والإبداع والابتكار في مناهج عملها، أو في نظرتها إلى المحيط الذي تعمل فيه، والى المستقبل الذي تسير نحوه، ولم يعد هذا الأمر مجرد وصف أو نصح لما يجب أن يكون، بل إن عددا هائلا من المؤسسات العامة والخاصة أصبحت تبذل جهدا كبيرا، ومالا وفيرا لجلب الأفكار المتميزة، والخبراء العالميين المتخصصين في مجالات عديدة لأجل إدخال خصائص غير مألوفة ومنتجات مختلفة، وبغية الاستجابة للتطور الحاصل في مجال المعرفة والاستفادة من الابتكارات والأفكار الجديدة واعتبارها الركيزة الأساسية للرأس المال الفكري.

ولبلوغ المؤسسات غايتها يتطلب منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية ومن ثم تنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتوفير البيئة المشجعة والملائمة من اجل توفير المنتجات والخدمات أو الحلول التي تخدم العملاء وتلبي احتياجاتهم وبذلك تضمن المؤسسة ولاء العميل.

لكون أن الإبداع هو إنتاج شئ جديد لم يكن موجود من قبل باستخدام التخيلات والتصورات للخروج عن المألوف، لما له من أهمية في الظروف الديناميكية التي تعيشها المؤسسات، وتحقيق رضا وولاء الزبائن، حيث يعتبر الفرد، المؤسسة والمجتمع من أهم عناصر الإبداع، إذ أن الأفراد هم جوهر العملية الإبداعية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم، والمؤسسات المبدعة التي تدعم الثقافة والهياكل التنظيمية لعملية الإبداع، وكذلك المجتمع الذي من خلاله يتم نشر المعارف المتطورة، كما أن الشخص المبدع يتحلى بعدة صفات من خلال امتلاكه لقدرات عالية على التفكير الإبداعي وذاكرة قوية وتأقلمه مع المتغيرات، ويسعى دائما لتحسين عمله بشجاعته وصبره.

يحظى الأداء بأهمية كبيرة، إذ نال اهتمام متزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الأداء والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، ويعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي من اجل الوصول إلى الرقي والتميز، وجوهر الاهتمام بأداء الفرد والتأكد من تطابق أداءه الفعلي مع أداءه المستهدف منه، وذلك بتقييمه وفق طرق وأساليب مختلفة.

يعتبر تحسين الأداء سلسلة من الإجراءات المتخذة لتحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة طويل وقصير الأمد، ومن اجل تحقيق التحسين ترتكز المؤسسة على مبدأ تحليل الفجوة أو الانحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، لان هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال دراسة شاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.

وانطلاقا مما سبق: يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين؟

بناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل غياب القدرات والمهارات الإبداعية يعني عدم القدرة على الإبداع؟
- ✓ هل هناك علاقة بين الإبداع والأداء؟
- ✓ هل اثر الإبداع على أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير؟

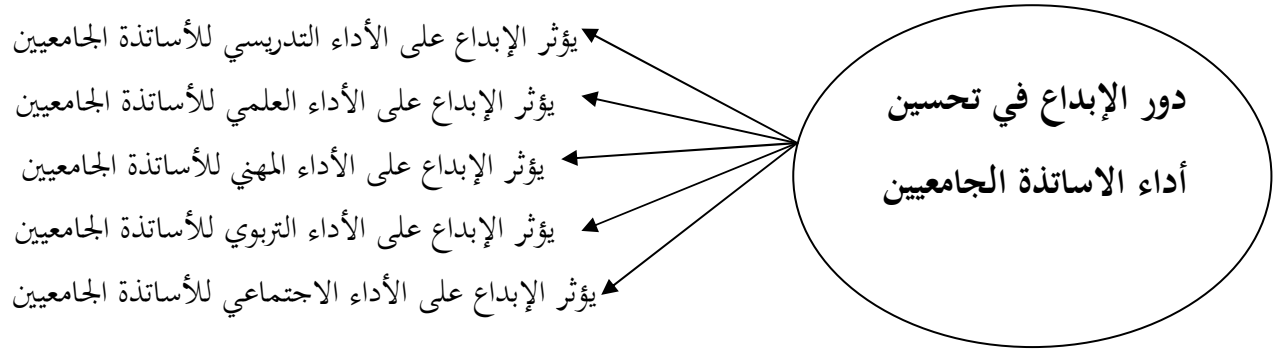
الفرضيات:

إن الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية يتطلب منا طرح الفرضيات التالية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع:

- ✓ يعتبر غياب القدرات والمهارات الإبداعية عدم القدرة على الإبداع؛
- ✓ علاقة الإبداع بالأداء هي علاقة طردية؛
- ✓ يؤثر تبني الأساتذة الجامعيين للإبداع ايجابيا على أدائهم التدريسي، المهني، العلمي، التربوي والاجتماعي.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث.



أهمية الدراسة:

- ✓ تتجلى أهمية الدراسة على أن الإبداع من العمليات الرئيسية في الجامعة والتي عليها أن تولي له الأهمية الكبيرة، لان نجاحه يضمن نجاح وفعالية أداء الأساتذة الجامعيين، وبالتالي أداء الجامعة ككل.
- ✓ الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي؛
- ✓ تبيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال البحث إلى معالجة أهم الأفكار المتعلقة بالإبداع ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه وذلك تحقيقا للأهداف التالية:

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى مفهوم الإبداع، والتعرف على أهميته في تحسين أداء الأفراد بشكل خاص، والمؤسسة بشكل عام؛
- ✓ اكتساب مفاهيم ومعرفة حقيقية حول عملية الإبداع، وتبيان دوره في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين؛
- ✓ إظهار مدى أهمية الإبداع وتأثيره على فعالية وتحسين أداء الأساتذة؛
- ✓ إظهار مدى تأثير ومساهمة عملية الإبداع على أداء الأساتذة؛
- ✓ إظهار أهمية الإبداع بالنسبة للأساتذة وللجامعة ككل.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال)؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإبداع.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالموضوع، اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي هذا يظهر في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي الذي يظهر في الجانب التطبيقي.

حيث استخدمنا المنهج الوصفي لإعداد الإطار النظري للإبداع والأداء، واعتمدنا المنهج التحليلي لتحليل اثر الإبداع على أداء الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

حدود الدراسة:

- ✓ – **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية.
- ✓ – **الحدود الزمانية:** السنة الجامعية 2017-2018.

الدراسات السابقة:

- ✓ دراسة "حجاج عبد الرؤوف" بعنوان"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة الجزائر، 2007/2006، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنمينها؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل؛
- ✓ دراسة "هشام مكي" بعنوان "الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي" مداخلة تدخل ضمن محور: تجارب وطنية ودولية في مجال الإبداع المعرفي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر، بدون سنة، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم الإبداع المعرفي في تحقيق التنمية المستدامة في دول الاتحاد الأوروبي؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: المعرفة ركيزة أساسية للتنمية المستدامة بالاتحاد الأوروبي؛
- ✓ دراسة "أسماء رشاد نايف الصالح" بعنوان "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)" الملتقي الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب البليدة الجزائر، 18 19 ماي 2011، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: هل للإبداع المؤسسي دور في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها وبالتالي تحقيقها للتنمية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)؛
- ✓ دراسة "شابلي ذهبية، سلام فتيحة" بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم لاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية الجزائر، 2015/2014، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: هناك العديد من المداخل لتحسين أداء العاملين القيادة الناجحة، تمكين العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز الفعال؛

- ✓ دراسة "باصور عقيلة" بعنوان "دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية الجزائر 2015/2014، حيث قام بدراسة الإشكالية التالية: كيف يساهم الإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة المتميزة، التي تسعى إلى تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل فهو يكسب المؤسسة قدرات تنافسية ومكانة متميزة.

دوافع الدراسة:

- ✓ الميول في معرفة هذا الموضوع؛
- ✓ يشمل الإبداع جزءا كبيرا في الجامعة وهو جزء من اهتماماتها الحالية، لذا فهو مرحلة أساسية لها؛
- ✓ أهمية الإبداع الذي يلعب بدوره نجاح أداء الأساتذة الجامعيين.

صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ ندرة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين؛
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.

هيكل الدراسة: حاولنا دراسة الموضوع من خلال الخطوة التالية:

– **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للإبداع بما فيه من مفهوم الإبداع، أهميته، خصائصه وكذلك عناصر الإبداع، خطوات العملية الإبداعية بما فيها من أنواع الإبداع، مهاراته، مبادئه وعوامله وفي الأخير الإبداع والتفكير الإبداعي من الشخصية المبدعة، وسائل تنمية الإبداع، ومحفزات وكذلك معوقات الإبداع

– **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للأداء بما فيه مفهوم الأداء، عناصره، معاييره، العوامل المؤثرة في الأداء، وكذلك تقييم الأداء بما فيه مفهومه، مراحله، أسسه وطرقه، وفي الأخير تحسين الأداء وفيه مفهومه، دوافعه، نموذج تحسين الأداء، مداخل تحسين الأداء ومعوقاته

– **الفصل الثالث:** أعطينا تقديما بالكلية (نبذة، نشأة) وهيكلها التنظيمي وكذلك تخصصات الكلية، إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بما فيه من حدود الدراسة الميدانية، الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة، وفي الأخير دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة.

تمهيد:

يشكل الإبداع محور اهتمام العديد من الباحثين، وكل من له صلة وثيقة بالنظام المعرفي (الذهني) للفرد المتعلم، حيث قدموا إسهامات واضحة حول العمليات الذهنية الإبداعية، الكيفية التي يتعلم بها الأفراد الإبداع، طرق تعليمه وتطويره وتنميته، والمراحل الذهنية الخاصة بالعملية الإبداعية.

يمثل الإبداع حالة ارتقاء وصلة تفاعل بين الماضي، الحاضر والمستقبل، ويمكن التعبير عنه بأنه كل جديد وغير مألوف يقدمه أفراد لهم سمات وصفات متميزة باستخدام وسائل وطرق لم يسبق استخدامها وذلك لإحداث تغييرات جذرية أو جزئية على النتائج النهائية؛

ونتناول من خلال هذا الفصل المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع؛
- المبحث الثاني: خطوات العملية الإبداعية؛
- المبحث الثالث: الإبداع والتفكير الإبداعي.

المبحث الأول: ماهية للإبداع

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الإبداع لغة: جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشئ أي أنشاه على غير مثال سابق، وقد جاء في تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه، ويعبر على انه خلق شئ أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة[1].

الإبداع اصطلاحا: لا يوجد تعريف محدد، بل تعددت تعاريف المتعلقة بالإبداع، ومن أهمها ما يلي:

يعرف الإبداع على انه: عملية يصبح فيها الفرد المتعلم حساسا للمشكلات، ويواجه النقص والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة (فجوات المعرفة) فيحددها، ويبحث عن الحلول، ويقوم بالتخمينات ويصوغ الفرضيات ويميزها، ويعيد اختبارها، ثم يقدم بالصيغة النهائية[2].

وهناك من ينظر للإبداع على انه : استعداد ذهني لدى الفرد، هيأته بيئته لأنه ينتج شئ جديد غير معروف سلفا كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي، وليس بالضرورة أن يقود دائما إلى إنتاج شئ يمكن ملاحظته بالنظر كالأفكار مثلا[3].

ويعرف الإبداع أيضا انه: القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء المعاني للأفكار[4].

ويعرف الإبداع بأنه: القدرة على إيجاد وتطوير وارتباطات وعلاقات جديدة غير متوقعة، وتطوير معاني جديدة[5].

كما يعرف الإبداع أيضا: مجموعة من المهارات والقدرات المعقدة، والتي تتضمن القدرة على العمل باستقلالية، الفضولية، التفكير غير التقليدي، والانفتاح على الخبرة الجديدة[6].

---

[1] فهيمة بوديسي، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18و 19 ماي 2011، ص 03.

2 . Torrance F.P. the nature of creativity as manifest testing in R J Sternberg (Ed…), the nature of creativity, New York: press syndicate of the university of Cambridge 1993.

3. هرمز مصباح، إبراهيم يوسف، علم النفس التكويني، الطفولة والمراهقة، دار الكتب للطباعة والنشر العراق، 1998 .

4 . court, Andrew, w, improving creativity in engineering design, education, European journal of engineering education , vol 23, issue 1998, 2,p,141.

5. السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر عمان، 2002.

6 Albert R , S , some reasons why childhood creativity of ten fails to make it past puberty into the real world in creativity from childhood through edited by M adulthood new directions for child development no 720, A runco, sanFrancisco jossey, bass 1996 pp43_56.

ويعرف الإبداع انه: هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شئ جديد لم يكن موجودا من قبل[1].

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بان الإبداع هو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ما إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية[2].

من خلال عرض مفهوم الإبداع لابد أن نميز بعض المفاهيم المشابهة له كمايلي[3]:

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

– **الابتكار**: هو عملية تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الاستراتيجي، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياتها، فالابتكار إذا هو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة علمية، أي التطبيق العملي الإبداعي فالأفكار قد لا تكون جديدة، لكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد وهو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما.

ويمكن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، او الى فكرة جديدة بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة.

وبهذا فان الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ الفكرة وتحويلها إلى منتج.

---

[1] **جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص، 6–7.**

[2] **فتحي جروان، الإبداع، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص20.**

[3] **محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014، ص69.**

المطلب الثاني: أهمية الإبداع

تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين، يتمثل الجانب الأول في الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم (سواء كانت ظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية أم اقتصادية) التي دفعت بالمؤسسات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها، فضلا عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصور دورة حياتها يفرض على المؤسسات الاستجابة إلى ما يستلزم ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة بطرائق إبداعية.

أما الجانب الثاني فيتعلق بتحديد الفوائد التالية[1]:

- وجود تحولات وتغيرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى وذلك من خلال :
- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية الإنتاجية.
- سهولة التأثير في أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية؛
- زيادة فعاليات الاتصال؛
- نجاح المؤسسة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائد للسوق؛
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر؛
- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والهادم والمعيب والمرفوض؛
- تحسين صورة المؤسسة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن؛
- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياطات؛
- تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام .

وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي[2]:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوائد الإنتاج وكذلك المنافسة من اجل زيادة المبيعات؛
- إيجاد الحلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات؛
- توسيع إمكانيات الإدارة في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل؛
- تتمكن من تخفيض كلفة جميع الأعمال التي تؤديها؛
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت (المادية والمعنوية) التي يحصلون عنها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.

---

1 الشلبي فراس، حمدان خالد، اثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2008، ص17 .

2 موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990، ص111.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع

يرتكز الإبداع على عدة خصائص وهي كالتالي[1]:

– الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛

– يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق والشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛

– الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى أخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛

– يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛

– الإبداع مفهوم نظري تجريبي قابل للتبادل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وما هو صواب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح؛

– الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع؛

– تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛

– الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛

– إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة؛

– الإبداع يهتم بالمكونات الجوهرية للعمل، وحفز العاملين على التجريب، وإعطاء الأسبقية لتنمية قدراتهم[2] الإبداعية؛

– إن الإبداع يعني صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم؛[3]

– إن الإبداع جهد منهجي، ونشاط منظم ومستمر، ولا يقتصر على كونه موهبة، بل هو التفكير في استغلال الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛

– إن الإبداع يتطلب التحرر من الخوف والمنع؛

---

[1] **توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، 2009، ص19.**

[2] **محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2008، ص361.**

[3] **محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص361.**

– إن الإبداع مقرون بالمحاولة، وليس بالنتائج، كما أن الفشل ليس سلبيا.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع

تتمثل عناصر الإبداع فيما يلي[1]:

أولا: الفرد: تعد دراسة السلوك الفردي من الموضوعات الأساسية في الإدارة، إن الإفراد المبدعين هم جوهر العملية الإدارية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم، ولأجل تهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة للإبداع التي ينبغي أن يكون الإبداع في التفاعل بين الأفراد من خلال:

– تطوير مهارة التحليل والوعي؛

– زيادة الاهتمام بالآخرين واحتياجاتهم؛

– التركيز على التخطيط الاستراتيجي؛

– زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت؛

– زيادة القدرة على التأقلم مع التغيير.

ثانيا: المؤسسة: إن الثقافة الإبداعية للمؤسسات تطبق في كافة مجالات الأعمال وقد تطبق المؤسسات أساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط واتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات، وتوصف المؤسسات المبدعة على أنها مؤسسات حيوية ومن سمات المؤسسات المبدعة[2]:

– دعم الثقافة والإستراتيجية التنظيمية لعملية الإبداع؛

– دعم الهياكل التنظيمية لعملية الإبداع؛

– احترام المؤسسات ودعمها لعملية الإبداع؛

– دعم الإدارة العليا في المؤسسة لعملية الإبداع.

ثالثا: المجتمع: تتميز السمات الإبداعية للمجتمع بما يلي[3]:

– اتسامها بالعلوم والثقافة المحولة والمؤسسة بشكل جيد؛

– تأكيدها على الأفراد، الجماعات والإبداع التنظيمي؛

– تعد بمثابة أساس نشر المعارف المتطورة بشكل جيد.

---

1 القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، در النشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص125

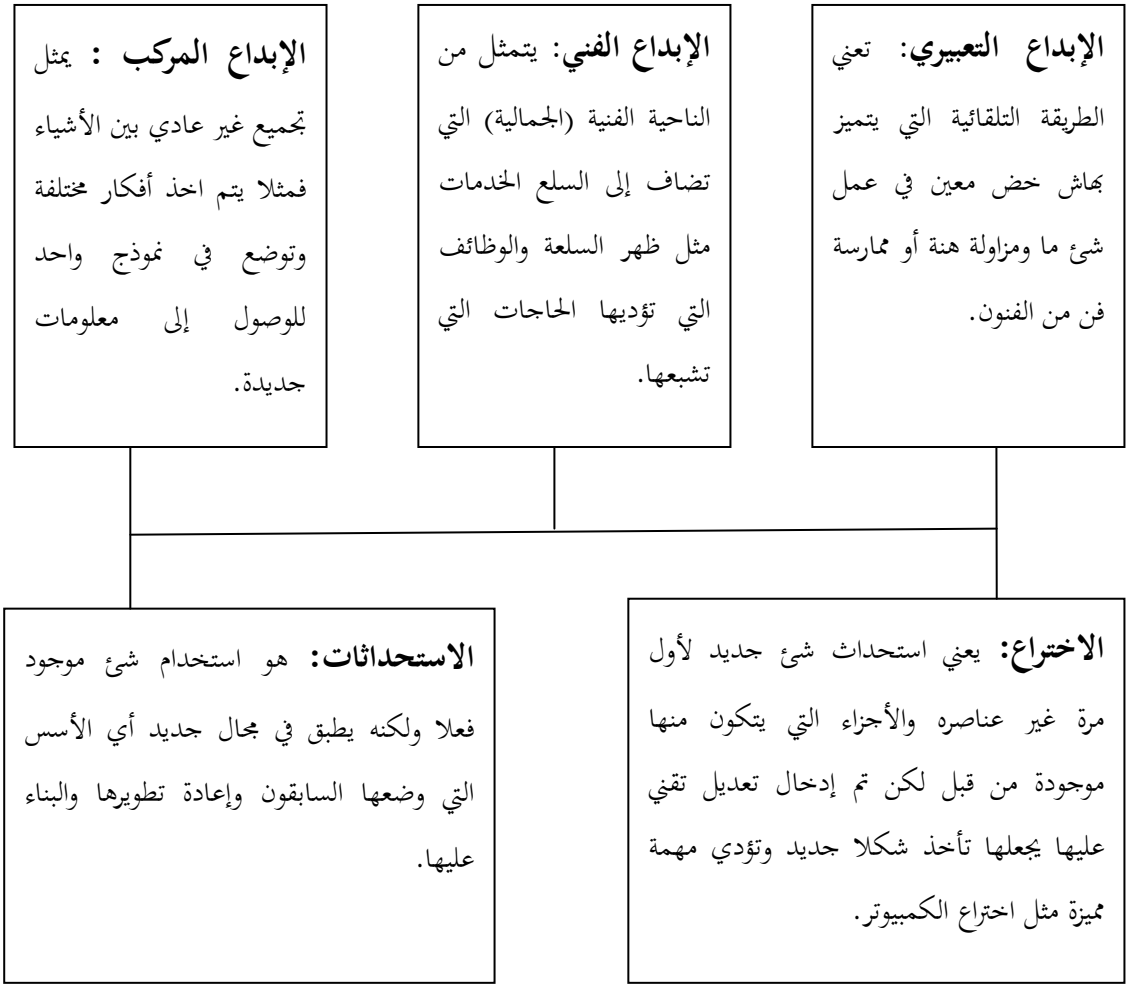
2 الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص101 .

3 Warner , Malcolm , international encyclopedia of business and management , journal of management , vol 4 , rout ledge , London and new York No2, 1996, pp65_77.

المبحث الثاني: خطوات العملية الإبداعية

المطلب الأول: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة وتتمثل أنواع الإبداع كما يلي: (شكل 1-1 أنواع الإبداع)



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،ص55 .

المطلب الثاني: مهارات الإبداع

على الرغم من اختلاف الباحثين والدارسين في مجال الإبداع والتفكير الإبداعي، إلا إن غالبيتهم يتفقون على انه يشمل ثلاث مهارات رئيسية، (الطلاقة، الأصالة، المرونة)، في حين تشير اختبارات تورناس واختبارات جيلفورد على وجود مهارات أخرى لهذا النمط من التفكير وفيما يلي بيان لذلك[1]:

أولا: الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار الجيدة والصحيحة لمسالة أو مشكلة ما نهايتها حرة أو مفتوحة، كما تشير إلى القدرة على استخدام مخزوننا المعرفي عندما نحتاجه، فهي تتضمن تعدد الأفكار التي يتم استدعاؤها أو السرعة التي يتم بها استدعاء استخدامات الأشياء محددة، وسهولة الأفكار وتدفقها وسهولة توليدها، و بالتالي فان الطلاقة تمثل الجانب الكمي للإبداع ويمكن قياس مهارة الطلاقة بالأدوات التالية:

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات ضمن تنسيق أو نمط معين؛
- إعطاء عدد من الكلمات ترتبط بكلمة واحدة؛
- استخدام الكلمات في اكبر عدد ممكن من الجمل أو العبارات ذات المعنى.

كما تأخذ الطلاقة عدة صور وفيما يلي بيان لهذه الصور:

ا- الطلاقة اللفظية: تعني قدرة المتعلم على توليد اكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ أو المعاني وفق محددات معينة.

ب- طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية: تعني قدرة المتعلم على تقديم اكبر عدد ممكن من الأفكار اعتماد على شروط معينة في زمن محدد.

1

Guilford, J, P varieties of creative, G if tdness: their measurement and development, G if tes child chuarterly 1985, 19_107,121.

Hovecar, D, measurement of creativity, review or journal of personality assessment, 1981, 45,450_464.

Runco, M, and Albert, R, S, the theories of creativity, bufflo 1990.

Omrod, J, E, educational psychology; principal and application USA merriff an imprint of prentice hall, Ohio, 1995.

العتوم عدنان، علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيقات، دار المسيرة عمان، الأردن، 2004.

قطامي نايفة، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

ج- طلاقة الإشكال: وتعني قدرة المتعلم على الرس السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات والتعديلات عند الاستجابة لمثير وصفي أو بصري.

ثانيا: المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة، والتحول من نوع معين الفكر إلى نوع أخر عند الاستجابة لوقف معين، أي أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف فهي عكس الجمود الفكري، وتمثل الجانب النوعي للإبداع.

وتأخذ المرونة عدة صور، وهي:

المرونة التلقائية: هي الانتقال من فكرة إلى أخرى بسرعة وسهولة؛

المرونة التكيفية: سلوك ناجح عن طريق التغيير لمواجهة مشكلة.

ثالثا: الأصالة: هي القدرة على التعبير الفريد، وإنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة، أي أنها التميز والتفرد في الفكرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر المألوف من الأفكار فالفكرة أصلية إذا كانت غير متكررة أو غير متكررة أو غير مألوفة، ولا تخضع للأفكار الشائعة، وتعتمد هذه الخاصية على فكرة الملل من استخدام الأفكار المألوفة والحلول البديهية.

يتفق الباحثين على أن الأصالة هي: القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يلي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكما جديدا للأصالة

رابعا: الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في المعلومات، أي أنها الوعي بوجود مشكلات أو احتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف كما أنها تتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة، ويدرك الأخطاء، و يتولد لديه الإحساس والشعور بالمشكلة مما يتطلب ارتفاع مستوى الوعي وزيادته.

خامسا: التفاصيل: وتمثل قدرة الفرد على تقي إضافات أو زيادات لفكرة ما تقود بدورها إلى زيادات أو إضافات أخرى، أي أنها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة وتتضمن هذه المهارة التفكيرية الوصول إلى افتراضات تكميلية تؤدي بدورها إلى زيادات جديدة، أي مدى الخبرة أو المساحة المعرفية لدى المتعلم، فهي مهارة استكشاف البدائل من اجل تعميق وتكامل الفكرة.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المؤسسات متطورة، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وتتجلى هذه المبادئ في العناصر التالية[1]:

– إفساح المجال لأية فكرة إن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد خطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت إلى موقفية، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

– إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

– احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، وذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛

– التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛

– تحويل العمل إلى شئ ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

– التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضا، وان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛

– التطلع إلى الأعلى دائما من شانه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد لان شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة و بمرور الزمن فشل؛

– ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا واخذ الجيد وترك الردئ لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة

---

1 الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته، موهوبون موقع المخترعين العرب، http ://www.mawhopon.net/ ?p=4445، تاريخ الاطلاع: الاثنين 19 فبراير 2018 19:19، بدون تاريخ النشر،

وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من اجل الوصول إليها وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشئ الكثير؛

– لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في الفكر، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل المحاولات الأخرى؛

– يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات بالمهام والوظائف.

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد خصوصا أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لان العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لان التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصا وان الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة فمن المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

المطلب الرابع: عوامل الإبداع

تتمثل عوامل الإبداع في[1]:

العوامل البيئية الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

– إعطاء الحرية والسيطرة على العمل والأفكار للفرد نفسه؛

– التشجيع والتحميس وإيجاد حوافز للابتكار؛

– إعطاء فرصة التجريب واختيار الأفكار الجديدة؛

– المكافأة والتقدير للعمل الجيد وصاحبه؛

– توفير الوقت للتفكير العميق وعدم العمل بطريقة إدارة الأزمات؛

– التحدي بإتاحة الفرصة للموظف ليقوم بعمله بطريقة مختلفة؛

– عمل نظام الاقتراحات؛

– تطوير طرق الدراسة والعمل؛

– الاتصال الجيد غير الرسمي.

العوامل الذاتية الشخصية: وتتلخص فيما يلي:

– الإخلاص ونقاء السريرة وصدق التوجه وتقوى الله في السر والعلن؛

– الاستعانة بالله تعالى دوما واستشعار العجز و الذل بين يدي الله تعالى؛

– القابلية و ممارسة التفكير الجماعي؛

[1] **طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع،الطبعة3، 2004، ص ص،21–25.**

- المنهجية العلمية في التفكير بتحليل النتائج و تحديد جوانب التأثير؛
- القراءة وسعة الاطلاع؛
- القدرة على الملاحظة الدقيقة؛
- وضوح الأهداف.

المبحث الثالث: الإبداع والتفكير الإبداعي

المطلب الأول: الشخصية المبدعة

تشير البحوث والدراسات إلى أهم صفات المدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع وإنما هي صفات مساعدة ومؤثرة وعلى القائمين على التربية والتعليم والتدريب واتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية مثل هذه الصفات ونستطيع تلخيص أهم هذه الصفات فيما يلي[1]:

–الصفات الذهنية: تتلخص الصفات الذهنية في العناصر التالية:

- يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد؛
- يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل؛
- مثقف ولديه معرفة واسعة، ويحتاج إلى فترات تفكير طويلة؛
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحمل أكثر من تفسير؛
- لديه قدرة عالية على تلخيص الأداء؛
- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني، ويهتم بالأشياء التي تحمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها؛
- لديه قناعات أساسية خاصة به؛
- دائم التساؤل ويقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير المعقولة؛
- يتمتع بالاستقلالية في التفكير الإبداعي؛
- يحب الأمور الفلسفية الغريبة والجديدة؛
- يسال كثيرا؛
- يفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ.

– صفات نفسية:

- قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات؛
- يحب التميز بعمله و لا يحب التقليد؛
- متفائل بطبيعته؛

[1] **طارق محمد السويدان، محمد اكرم العدلوني، مرجع سابق، ص ص، 49–54.**

- لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة؛
- يهتم ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها؛
- الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد؛
- قوة الإرادة لا يستسلم بسهولة، عنيد لا يتخلى عن رأيه بسهولة؛
- يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها؛
- يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب؛
- يتميز بطموح عالي جدا.

– صفات علمية:

- لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية يفضل القيام بالأعمال التي تنطوي على تحدي؛
- يميل إلى المغامرة ويحب التجريب، قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة؛
- يثابر على عمله ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين؛
- يسعى دائما لتحسين عمله؛
- يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل؛
- من المهم أن يتناسب عمله مع لرغبته وليس العكس.

– صفات إنسانية:

- حساس ولديه روح الدعاية والفكاهة؛
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة والتسلط، وقادر على مقاومة ضغوط الجماعة؛
- يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز، ولكنه يعمل حتى لمقاومة الآخرين؛
- بحاجة إلى اعتراف الآخرين بقدراته الإبداعية؛
- شجاع مقدام وصبور؛
- الانفتاح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي؛
- يشعر بقدر كبير من السرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه.

المطلب الثاني:وسائل تنمية الإبداع

– العصف الذهني[1]:

من خلال إبعاد الأفكار الإبداعية عن النقد، وهذا يوفر الفرص لتوليد الأفكار دون توقف، حيث أن أسلوب العصف الذهني يقوم على مجموعة من المبادئ ومنها:

– تأجيل النقد لأيه فكرة أو رأي إلى مرحلة ما بعد حالة توليد الأفكار؛

– التأكيد على مبدأ كم الأفكار حيث يزيد و يرفع من كيفها و يستند هذا المبدأ على افتراض مفاده أن الأفكار والحلول الإبداعية للقضايا تأتي بعد عدد من الحلول أو الأفكار غير الجيدة؛

– تشجيع الدوران الحر بين الأفكار بخصوص طرح الأفكار؛

– محاولة الربط والتطوير للأفكار المعطاة.

كما افترض أن هذا الأسلوب يقوم على الافتراض القائل انه إذا أتيح للذهن بان يطلق العنان للتفكير في مسالة أو قضية ما، وبغض النظر عن مدى تحقيقها ومثال ذلك :افترض انك تريد أن تزيد من تسويق الأجهزة الخلوية وبطاقات الشحن، فكيف يمكن زيادته عن طريق استخدام العصف الذهني وأكدت العديد من الدراسات التي اهتمت بهذا الحال فاعلية هذا الأسلوب في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

– جعل الغريب من الأفكار مألوفا، وجعل المألوف غريبا:

حيث يطلب من التلاميذ أن يحاولوا أي يطلب التفكير بأكبر عدد ممكن من الاستخدامات غير المألوفة لأشياء عادية، أي يطلب منهم أن يحددوا الأشياء التي تتحدى التفكير الإبداعي لديهم، فمثلا تحتوي الصحف والمجلات في العادة قصصا حول الطرق الجديدة التي يمكن استخدامها لإعادة استخدام بعض الأشياء، ومن هذه المقالات شخص يخبرنا قصة مدهشة حول كيف يمكن لأطنان المطاط من العجلات القديمة أن تستخدم في مزيج لأسفل الشوارع، لذا فان الخروج عن البيانات المألوفة يعد من متطلبات ممارسة التفكير الإبداعي لدى المتعلم.

– توليد الافتراضات و البحث عن التناقضات من الأفكار:

حيث يتم استخدام جمل من نوع "ماذا لو، ماذا إذا...."و نقوم هنا بمحاولة بناء ما يمكن تسمية الاستيعاب لما هو موجود، أو الفهم المجرد للعالم الطبيعي والنظام الاجتماعي.

– تأليف الشتات:

ويعد هذا الأسلوب من النماذج التعليمية المتبعة في تحسين التفكير الإبداعي لدى المتعلمين، حيث يكثر استخدام أشكال الاستعارة المجاز والمشابهة في هذا الأسلوب، بهدف الوصول إلى الحل الإبداعي ويمكن تحديد إستراتيجيتين وفق هذا النموذج:

---

[1] **عدنان العتوم، عبد الناصر ذياب الجراح، تنمية مهارات التفكير نماذج وتطبيقات علمية، موفق بشارة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1، 2007، ص ص،30 31.**

ا– إستراتيجية جعل المألوف غريبا: يتم فيها زيادة المسافة المفاهيمية (المعرفية)،كما أن هناك حرية الحركة للخيال والتصور دون تحديد اتجاه معين، و يستخدم هذا الأسلوب إذا كان المعلم يستهدف عملية الإيجاد وإبداع المفكرين.

ب– إستراتيجية جعل الغريب مألوفا: الربط بين فكرتين معينتين وتحديد أوجه الشبه بينهما، ويستخدم هذا الأسلوب إذا كان المعلم يستهدف ارتياد الأفكار واستكشاف جوانب محددة تتصل بموضوع معين.

– تحسين الإنتاج:

تستخدم مجموعة من الأسئلة التي تتطلب تخيلا ذاتيا ذا قيمة.

المطلب الثالث:محفزات ومعوقات التفكير الإبداعي[1]

أولا: محفزات الإبداع

إن المؤسسات الأفضل والناجحة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أساس تام ومتطور والمدراء الأفضل هم الذين يكونوا قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية الخلاقة وعلى هذا فانه ينظر إلى الابتكار على انه عملية إيجاد الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة.

والأمور التي من شانها أن تحفز الإبداع وتشجعه هي:

– تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة؛

– البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة؛

– التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص وللتعلم؛

– التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛

– مكافئة العاملين على الأداء الفعال في العمل؛

– محاولة إعطاء جميع العاملين الشعور بأنهم مالكين أثناء أدائهم للعمل.

ويستلخص الخطوات والأفكار التي في مؤسستك بيئة تدعى وتنمي الإبداع:

– لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لابد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات؛

– أنشئ نظام لتلقى الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر للموظف لتجربة فكرته بشكل مصفر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها؛

– قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم؛

– وضع طرق وأساليب لرسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين؛

---

[1] **نصيرة قوريش،الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول:النافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،يومي8 و9 نوفمبر2010 ،جامعة شلف،ص7.**

– تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، أي علم كل الموظفين حتى يشعرون بتقدير الآخرين.

وبعد استعراضنا لوجه نظر الباحث حول محفزات الإبداع اخترنا المحفزات التالية:

ا–الأنماط الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

– اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين؛

– انفتاح المدراء بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين انجاز المدراء في العمل؛

– طلب الإدارة اقتراحات وأفكار مقدمة من المرؤوسين حول الخدمة المقدمة للمواطنين.

ب–الظروف التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

– عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية؛

– إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب؛

– وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.

ج–دعم الإبداع: ويشمل[1]:

– تلقي التشجيع على الإبداع في العمل؛

– التشجيع على التنويع في الآراء بين المرؤوسين؛

د–المشرف: ويشمل:

– منح السلطة الكافية للقيام بالعمل؛

– ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

ثانيا: معوقات التفكير الإبداعي

تتمثل معوقات التفكير الإبداعي فيما يلي[2]:

ا–معوقات نفسية:

– الخضوع للطرق المألوفة في الحل ومقوماتنا للتغيير؛

– الإيمان بان قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس أو الأستاذ...؛

– نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا، والخوف من الظهور بمظهر الأغبياء؛

– الخوف من الخطأ اللوم والسخرية؛

– عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف مادام الجميع متفقين على غيره؛

– الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع والعزلة وعدم الانفتاح على الآخرين؛

– الالتزام بالمألوف.

---

[1] **عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومحفزات ومعوقات الإبداع، المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز ولاية غرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة؛2005.**

[2] **طارق السويدان، مرجع سابق، ص84.**

ب–معوقات ذهنية:

- التصاق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط؛
- السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطا؛
- إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة؛
- ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية؛
- النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور؛
- القيود وقلة الحرية الفكرية.

ج–معوقات بيئية داخلية (الأسرة والمدرسة):

- استخدام عبارة: هذا عيب"؛
- عدم إدراك خطورة عبارة "اسكت اخرس"؛
- الضرب....مقتله الإبداع؛
- السخرية تعيق الإبداع؛
- عدم الانتباه والإنصات؛
- غياب التشجيع المناسب بضعف الدافعية للإبداع؛
- استهزاء المدرس بطريقة إجابة الطفل؛
- قول المدرس لا تسال.

د–معوقات بيئية خارجية(العمل والمجتمع):

- جو الإدارة الرديء والتضييق الإداري؛
- الضعف الزمني وقيود الوقت؛
- التركيز على المحافظة على الوضع القائم؛
- المنافسة المضرة بالمصلحة العامة؛
- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة؛
- عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين؛
- عدم وجود المكافأة الملائمة والحوافز والتسهيلات؛
- طريقة تقسيم العمل الجامدة والسياسات والخطوات النمطية؛
- الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي؛
- الاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل؛
- طريقة اتخاذ القرارات في المنظم بشكل بيروقراطي.

المطلب الرابع:دوافع الإبداع

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي، يمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي[1]:

ا–الدوافع الذاتية (الداخلية): وتتحدد فيما يلي:

– الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن يكون مفيدا للمجتمع)؛

– الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة؛

– الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛

– الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل؛

– الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛

– الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

ب–الدوافع البيئية الخارجية:

–الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة: ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين،كما أن هناك إقرار بإبداع العالم الكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملا إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعا كما، كما انه يجد في الحقيقية حاجة لذلك.

–الحيوية و النمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع: تأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع، فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة وعمليا فان كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

–التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب إبداع: أن الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما انه مهم كذبك في الهندسة والإنتاج، إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقة.

–إننا في عالم سريع التغير ويحتاج صنع الأحداث بطريقة إبداعية: يقول الادواردي وهو من ابرز رواد التفكير الإبداعي انه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير،و نحتاجه لصنع الأحداث فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها مشكلات تتطلب الحل،وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفتها ينبغي التخطيط لها، ومشاريع يتعين تنظيمها وتنبؤات ينبغي

[1] طارق السويدان، مرجع سابق، ص ص، 24–26.

القيام بها وتقييمها ويلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي.

–إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية: التفكير الإبداعي ليس حديثا فلقد وجده المبدعون منذ ألاف السنين، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة الالكتروني والكمبيوتر الراديو التلفزيون والصواريخ، وعلى الرغم من السخرية التي تحوط أحيانا بالمبدعين فان هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تتنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، لكنه وصل، فعلينا أن لا نتخوف من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشك فيها أو سخر منها الآخرون، فللمبدعين عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.

ج–دوافع مادية و معنوية:

- الحصول على مكافآت مالية؛
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة؛
- الحصول على قبول الناس ورضاهم؛
- الحصول على تقدير و ثناء سمعة وشهرة؛
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة؛
- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى؛
- خدمة الأمة أو الوطن.

د–دوافع خاصة بعمل الإبداع:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها "يقول شارلي شابلن":على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابسات التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى الهام بفكرة جديدة.

- التقط أي موضوع يثير انتباهك ثم طوره و عالج تفاصيله فإذا وصلت به إلى مرحلة تعجز عن التقدم بعدها اطرحه جانبا والنقط موضوعا آخر، فغربلة الأشياء المتراكمة والتخلص من بعضها هو العملية التي تقودك إلى العثور على ما تريد... عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشا رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة الإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة انه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة دون إنتاجها طريق الإبداع، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية ولذلك فعلى المؤسسات أن تسعى بشكل كبير لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، فالإبداع عملية يصبح فيها الفرد المتعلم حساسا للمشكلات ويواجه النقص والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة (فجوات المعرفة).

فيحددها ويبحث عن الحلول، ويقوم بالتخمينات ويصوغ الفرضيات ويميزها، ويعيد اختبارها ثم يقدم الصيغة النهائية، كما أن للإبداع أهمية وعدة خصائص وله عناصر المتمثلة في الفرد المؤسسة والمجتمع، والإبداع يصنف إلى عدة أنواع بدءا بالإبداع التعبيري وصولا إلى الاستحداثات، وهذا حسب مهارات مختلفة ومتعددة تم ذكرها، كما رأينا أن للإبداع مبادئ وعوامل بيئية داخلية وأخرى ذاتية شخصية، إضافة إلى الشخصية المبدعة والتي بدورها تتمثل في صفات ذهنية، علمية وإنسانية وللإبداع دوافع ومحفزات يجب على المؤسسة توفيرها لاستشارة القدرات الإبداعية للعاملين، والعمل على التخلص من كل ما يقف عائقا أمام زيادة الإبداع داخل المؤسسة.

تمهيد:

إن النجاح المستمر للمؤسسة وتطورها يتطلب قيام الأفراد العاملين داخلها بتأدية نشاطاتهم بفاعلية، ومن اجل تحقيق ذلك تلجا المؤسسة إلى قياس وتقييم أداء وسلوك العمال إثناء تأدية نشاطهم خلال فترة زمنية معينة ويشمل التقييم جميع الأفراد العاملين في المؤسسة دون استثناء وبغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي لها لذلك يعتبر الأداء أساس تقييم و تطور المؤسسة ونجاحها، وأداة هامة لمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، ونتناول من خلال هذا الفصل المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء؛
- المبحث الثاني: تقييم الأداء؛
- المبحث الثالث: تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم كما يلي[1]:

يعرف الأداء على انه:" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة ".

يعرف أيضا على انه:" الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال ".

الأداء هو ذلك الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء. [2]

ويعرف أيضا على انه:" نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ".[3]

يمكن تعريف الأداء بأنه:" مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة ". [4]

على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء إلا انه يتميز بالخصائص التالية: [5]

– **الموظف:** وما يمتلكه ن معارف، مهارات، اهتمامات، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛

– **الوظيفة:** وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات؛

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدى الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

تتضح أهمية الأداء فيما يلي[6]:

– دعم أهمية الهدف التي تسعى الإدارة لتحقيقه؛

---

1 طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص93.

2 توفيق عطية العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص64.

عبد الفتاح خليفان، شرين المطارنة، اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة 3دمشق، المجلد 26، العدد (1+2)، 2010، ص606.

4 احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت ز وكالة المطبوعات، 1993، ص121.

5 عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011/2010، ص106.

6 مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، ماجستير نظم المعلومات الأعمال، بدون البلد، بدون السنة، ص2.

– يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛

– الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛

– يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل تأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام العناية لتحقيق أهدافها؛

– استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر، يمكن إيجازها كما يلي[1]:

– **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

– **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

– كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز؛

– **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

– **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه[2] الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به كل موظف؛

– **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

– **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال(التنظيم، هيكله، أهدافه، موارده، مركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال(العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية والقانونية).

---

1 اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، ص34.

2 اسعد احمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص34.

كما يمكن أن تؤثر عناصر أخرى على الأداء[1]:

– **القدرة:** نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل بين متغيرين هامين هما:

* **المهارة:** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق؛

* **المعرفة:** تعتبر حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شئ معين.

– **الرغبة:** تتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها، وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي:

* **الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل الزملاء والمجتمع ...الخ؛

* **مناخ العمل أو المناخ الأسري:** إن إنتاجية الفرد هي حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل، و يوضح هذا التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري.

– **التكنولوجيا:** هي فكر وأداء وحلول للمشكلات، وهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي اعلم واشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط أنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

المطلب الثالث: معايير الأداء

إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين، ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة مدى الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة، ويعتمد تحديد المعايير على ما يلي[2]:

– كمية المخرجات؛

– نوعية المخرجات؛

– التوقيت الملائم للنتائج؛

– طريقة الأداء؛

– الفاعلية في استخدام الموارد.

وتتحدد معايير الأداء في ثلاثة أنواع هي:

---

1 سارة نبيل، مفهوم الأداء أعمال إدارية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، https://hrdiscussion.com/hr49447.html 15 ماي 2012 10:38، 14تاريخ الاطلاع: فيفري 2018 21:08.

[2] أميرة إسماعيل، معايير الأداء، المنتدى العربي للموارد البشرية، ارتيريا، https://hrdiscussion.com/hr31242,html. 17 ماي 2011، 22:57، 14تاريخ الاطلاع: فيفري 2018 ، 21:39.

– **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية عينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء؛

– **معيار النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان؛

– **المعايير النوعية والكمية:** هو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج، يجب أن يصل الإنتاج إلى حد معين من الجودة، الدقة، الإتقان[1].

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المؤسسات (صناعية، مالية، تجارية، حكومية...)، فقد يكون هدف المؤسسة الصناعية زيادة الإنتاج وقد تسعى المؤسسة الحكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو وطنية، وهناك فئتان رئيسيتان لمعايير الأداء[2]:

الفئة الأولى (كمية الأداء): وتستخدم هذه الفئة في الأعمال التي تستطيع فيها قياس كمية الإنتاج فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء، كمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة.

أما الفئة الثانية (سلوك الأداء): تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة، الإدارة، التخطيط، البحوث والدراسات، الأعمال الفنية والتقنية والالكترونية، فتعتمد المعايير في هذه الفئة على أساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء، وهو السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخطط له تعد بمنزلة معايير الأداء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حي توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه، ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما[3]:

أولا: عوامل داخلية: تتضمن ما يلي:

– **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهارتها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل منه؛

– **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط، التنظيم، تنسيق، قيادة، رقابة وجميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء؛

– **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال، أي تقسيم العمل وفق مهاراتهم وإمكانياته الخاصة؛

---

[1] فيصل حسونة، دور الإدارة بالعمليات، دار أسامة للنشر، عمان، 2008،ص148.

[2] سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1993، ص306.

[3] الشيخ محمد خليل حسن، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، عمان، 2002، ص162.

– **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل؛

– **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة[1] حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه.

ثانيا: عوامل فنية: تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل، وتتضمن ما يلي[2]:

– **أهداف إستراتيجية**: تتعلق بالمؤسسة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد؛

– **أهداف إدارية**: تتعلق بالمكافآت والجزاءات والترقيات؛

– **أهداف تنموية**: تتعلق بتعريف الفرد نقاط القوة والضعف وإمكانية الشخص التي تساعده في تنمية مهاراته.

– تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة مثلا: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان...؛

– تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون اقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة؛

– تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها؛

– بيان منهجية التطبيق: من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تتمثل في:

عوامل خارجية: تتكون من مجموعة من العوامل هي[3]:

– **البيئة الاجتماعية والثقافية**: إن عادات، تقاليد، معتقدات وميول أفراد المجتمع لها تأثير كبير في توجهات واستراتيجيات المؤسسة التي على أساسها تطمح لتوفير السلع والخدمات، ذلك أن البيئة الاجتماعية والإفراد هما مجال عمل المؤسسة وهدفها.

فعلى أساسها تقوم المؤسسة باختيار مجال عملها وتحديد سوقها والفئة التي تستهدفها، فالعنصر البشري أهم اهتماماتها وبقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الإشباع والرضا الذي تحققه.

– العادات والتقاليد؛ [4]

---

[1] الشيخ خليل محمد حسن، المرجع السابق، ص162.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، المكتبة العصرية، المنصورية، 2006، ص25.

[3] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والتوزيع، الطبعة1،لبنان،20081،ص203.

[4] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2002، ص12.

- العرف وأمور الدين؛
- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع؛
- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية؛
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

– البيئة السياسية و القانونية: تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نشاط أو أداء المؤسسة وتحدد توجهاتها حيث تتأثر المؤسسات بالنظام السياسي للدولة ومدى استقراره، مرونته وقدرته على توفير المناخ الملائم لنشاط كافة القطاعات الحيوية بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية، فبطبيعة النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدول، والذي يتمثل أساسا في الرأسمالية[1].

- طبيعة النظام السياسي؛[2]
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

– البيئة الاقتصادية: وهي المجال الحيوي المباشر لنشاط كافة المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأي تغير بها يؤثر عليها مباشرة، وتتمثل البيئة الاقتصادية في طبيعة النظام الاقتصادي المفروض على دول العالم هو الاقتصاد الحر بما يمثله من الانفتاح وانتقال رؤوس الأموال والمنافسة الشديدة، كما لا يقل تأثير العوامل الاقتصادية الداخلية على المؤسسات وأهمها: مدى توفر الموارد الاقتصادية، العمالة والبطالة، نسب التضخم ومستويات المعيشة، بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى غير قابلة للتنبؤ والتي تتمثل بشكل أساسي في الأزمة المالية العالمية والتي تؤدي إلى الإفلاس، وخروج المؤسسات من المنافسة[3].

- الإدارة العامة لاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛[4]
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثيره السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

---

[1] **محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص ص، 203–204.**

[2] **عادل عشي، مرجع سابق، ص12.**

[3] **محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص ص، 203–204.**

[4] **عادل عشي، مرجع سابق، ص12.**

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له وما تم القيام به من أعمال، وما تم انجازه والوصول له، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المؤسسة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها، وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها[1].

ويعرف تقييم الأداء على انه: القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناءا على المعايير الموضوعة[2].

التقييم هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه وذلك كطريقة للمساعدة على اخذ قرارات مقبولة من شانها تحسين البرمجة في المستقبل مما يؤدي حتما إلى دمج التقييم ضمن عمليتي التخطيط والبرمجة، وهذا يتطلب أولا أن تكون الأهداف المراد تحقيقها موضوعة بشكل واضح أثناء تخطيط المشروع، ويتركز التقييم على ثلاث محاور[3]:

- مقارنة النتائج بالأهداف المرسومة للخدمات؛
- وضع المقاييس الأزمة؛
- دمج التقويم في التخطيط والبرمجة.

وكتعريف أخر لتقييم الأداء:" هو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحكم الموضوعي بقدر الإمكان حول مستوى كفاءة الفرد، بالنسبة لما تتطلبه من وظيفته الحالية وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات المستوى الأعلى، وذلك على أساس الأعمال التي أتممها في فترة معينة، وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه"[4].

ولتقييم الأداء تعريف أخر:" العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء مثل: الحاجة إلى برنامج تدريب وتوجيه أداء العاملين، تغيير نظم الأجور، المكافأة والترقية"[5].

---

[1] باتريك توتسيند و جون جيبهاردت :"كيف تحقق الجودة"ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا 1998.

[2] سلامة السعيدي، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في المؤتمر.

[3] عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه جامعة Clements st العالمية تخصص إدارة صحية، سوريا، ص13.

[4] محمد يسرى علام، كيف تطبق إدارة الموارد البشرية في مؤسستك، مؤسسة محمد ابن راشد المكتوم للنشر، الإمارات العربية، 2009.

[5] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجيات لتعظيم قدرات تنافسية، ط1، 2009، ص509.

ويمكن تعريف تقييم الأداء أيضا:"حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي للمؤسسة، وبمعنى أخر: هو العملية التي من خلالها يستطيع التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة".

ومن خلال هذه التعاريف نتطرق إلى أهمية الأداء [1]:

– أهميته بالنسبة للموارد البشرية : لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

– يساعد على تعريفهم بنواحي القصور في أداءهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل؛

– العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة في محط التقدير واهتمام الإدارة، وان هدفها هو معالجة نقاط الضعف وقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة؛

– ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وان قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسهم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء؛

– وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تميز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة لذا طبق بموضوعية .

– أهميته بالنسبة للمؤسسة [2]:

– يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي؛

– يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح؛

–يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم؛

– يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناءا على نقاط الضعف في أداء العاملين.

[1] الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية –المعايير–التقييم:التصحيح ،جامعة عمان الأهلية الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية سنة 1998.

[2] عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغيت تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي[1] :

– **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية تقييم الأداء للعاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

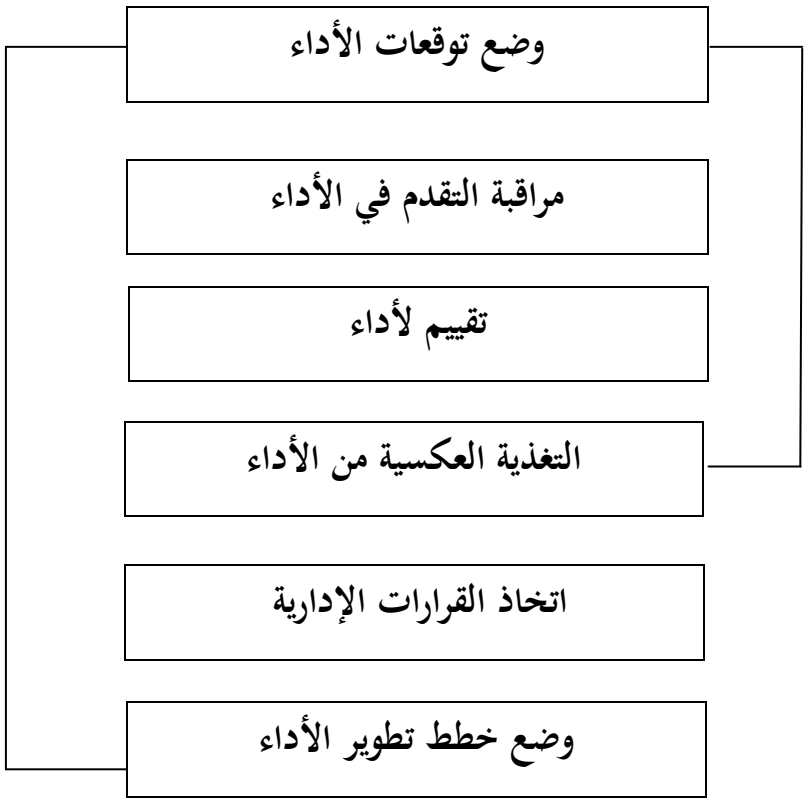
– **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياس المعايير الموضوعة مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي يتم تحديد أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا؛

– **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

– **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل معرفة مستوى أداءه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه المستقبلي.

[1] خالد عبد الرحيم الميتي "إدارة الموارد البشرية "دار وائل للنشر، طبعة 2،عمان الأردن،2005، ص204.

الشكل رقم(2-1)مراحل تقييم الأداء.



المصدر: خالد عبد الرحيم الميتي،"إدارة الموارد البشرية "دار وائل للنشر، طبعة 2،عمان الأردن،2005، ص204.

من الشكل نلاحظ أن مراحل تقييم الأداء تجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها وتليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء التي بدورها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة الأولى أو تؤدي بنا إلى اتخاذ القرارات الإداري، وأخيرا نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء ويمكن أيضا أن تعود بنا إلى وضع توقعات الأداء الأخرى.

المطلب الثالث :أسس تقييم الأداء

تتمثل أسس تقييم الأداء فيما يلي [1]:

– إن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛

– إن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم مدى نجاحاته وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى؛

– تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

– يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فان المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة؛

– التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

– يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذي يتم تقييمهم؛

– إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية، فان وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يكون ثابتا على مدار وقت التقييم؛

– يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وان يتم كل تقييم بشكل مستقل؛

– تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛

– يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء ؛[2]

– يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى هي:

– استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية[3] المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس و التقييم؛

– إن التقييم ليس تصيد للأخطاء واتهاما وتجريحا للفرد وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنته بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛

– إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بها، حيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضوعياتها وفاعليتها في تنميته الذاتية.

---

[1] **محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.**

[2] **زهير ثابت، طيف يتم تقييم الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.**

[3] **احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب 2000.**

المطلب الرابع :طرق تقييم الأداء

تتمثل طرق تقييم الأداء في العناصر التالية[1]:

– تطور طرق تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة الملائمة للتقييم والتي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وباختلاف طبيعة العمل و يمكن حصر هذه الطرق في:

–أولا: طريقة المقال الصحفي:

في ظل هذه الطريقة فان المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه، حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن ما تابعيه من خلال ملاحظاته لشخصيته ومن خلال المراجعين و الزملاء، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء هي:

"صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا كمية و جودة الأداء ؛المعرفة بالوظيفة ؛قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين؟ وما هي نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد" ؟

هذه الطريقة تتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقلات الوصفية كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي و التحيز، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، كما أن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم الذي يكون لديه مارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أداءه الحقيقي.

– ثانيا: طريقة الوقائع الأحداث "الحرجة أو الهامة"[2]:

يتم بموجب هذه الطريقة جمع اكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ،كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد،كما أنها تعطي فكرة واضحة على أداء العامل

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2004، ص218.

[2] الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص310.

وكفاءته، وإلا أنها تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع كل المعلومات والبيانات والحوادث المطلوبة في عملية التقييم.

– ثالثا: طريقة التوزيع الإجباري[1]:

يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجباري بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات، وفقا للنسب التي يحتويها المقياس، وهذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلاقي خطا النزعة المركزية، والتساهل والتشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية، ومقياس التوزيع الإجباري عادة ما يحتوي على خمس درجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي، يأخذ بشكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي الشكل التالي:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا؛

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة؛

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة؛

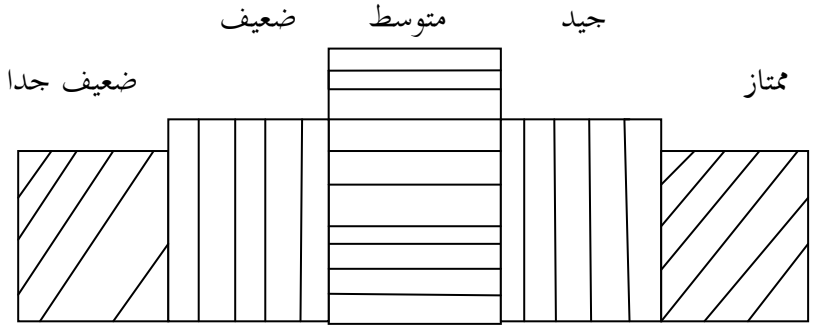
20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة؛

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم على الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، و 20% بدرجة جيد، و40%

الشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه المرحلة:

الشكل رقم(2–2) طريقة التوزيع الإجباري



إن هذه الطريقة لا يصلح تطبيقها عندما يكون احد الأفراد العاملين محدود، وبالتالي عدم القدرة على استخدام التوزيع الاعتدالي على العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم.

[1] عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ملتوري قسنطينة، المطبوعات الجامعية،2001،ص ص،106 .107

– رابعا: طريقة الميزان المتدرج:

تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق، والتدرج يأخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7... وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل جيد، جيد جدا، متوسط، ضعيف... ويتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، يمكن تطبيق ذلك كما في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم(2–1) طريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
الحجم					
العلاقة مع الاخرين					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

هذه الطريقة تعتمد على تقييمها لأداء العاملين على أساس مجموعة من المعايير مما يجعلها فعالة، ولكن تبقى دائما الصعوبة تمكن من تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوح للاعتبارات الذاتية والشخصية.

– خامسا: طريقة قائمة المراجعة [2]:

تنطوي طريقة قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بنعم أو لا ومثال على ذلك:

– هل يفقد العامل أعصابه إمام العملاء ؟نعم ( )، لا ( )؛

– هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة ؟نعم ( )، لا ( ).

كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجع أوزان مختلفة لكل سؤال وعادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال.

من عيوب هذه الطريقة أن المقيم يمكن أن يرى الحلول أو المعنى الايجابي أو السلبي لكل سؤال، وبالتالي من الممكن أن يحدث نوع من التحيز أيضا، إن هذه الطريقة تستهلك وقتا طويلا، يتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة أو مهنة، حيث يتم تكوين قائمة مستقلة من الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف.

---

[1] ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995، ص ص، 499–500.

[2] راوية حسن، مرجع سابق ، ص 221 .

– سادسا: طريقة التقييم البنائي[1]:

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها للعمل الكفء، والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد ثم يقوم المقوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة، ويكون المقياس مقسما إلى أقسام، يمثل كل قسم مرتبة معينة من الكفاءة وهو نوعان:

– التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: مثل 50 ضعيف، 60 مقبول، 70 جيد، 80 جيد جدا،100 ممتاز.

50	60	70	80	100
كثير التغيب لاسباب تافهة.	متيحين الفرص للغياب ككل.	متغيب لاسباب معقولة.	عادي التغيب للعمل.	مواظب باستمرار على العمل.

– التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي: الجدول رقم(2–2) التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي

وبعدها يتم قياس جميع الصفات والعناصر مثل التعاون والمواظبة وحسب التصرف والقدرة على التغيير والمعاملة الحسنة للجمهور، يستخدم التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل والرأي الشخصي للمقوم هنا يلعب دورا مهما في عملية قياس الأداء.

من عيوب هذه الطريقة عدم القدرة من طرف المقيم غلى تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، كذلك يمكن أن يكون هناك تحيز شخصي من طرف المقيم بالأداء إلى جانب استهلاكها للوقت و الجهد الكبيرين.

– سابعا: طريقة معايير العمل[2]:

تستخدم كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج، فهي أساسا لهذه النوعية من الأفراد، وتعد شكل من أشكال تحديد الأهداف يتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع، وبصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي، ووفقا لهذا يتم طرح السؤال "ما هو الإنتاج اليومي العادي"؟.

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل، ويمكن تلخيص هذه الوسائل في الجدول التالي:

[1] **الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص221.**

[2] **راوية حسن، مرجع سابق، ص ص، 216–218.**

الجدول رقم(2–3) طريقة معايير العمل

الوسيلة	مجال تطبيقها
– متوسط انتاج جماعة العمل؛ – أداء مجموعة مختارة من الافراد بصفة خاصة؛ – دراسة الوقت ومعاينة العمل؛ – راء الخبراء.	– عندما يؤدي كل الافراد العاملين نفس المهام او تقريبا نفس الاعمال؛ – عندما تكون امهام التي يؤديها الافراد العاملين متشابهة ويكون استخدام متوسط أداء الجماعة ياخذ وقتا؛ – الاعمال التي تتضمن مهام متكررة والاعمال التي ليس لها دور محدد، اي الاعمال التي مهام متعددة ومختلفة وليس لها نموذج او دور محدد لادائها؛ – حينما لا يكون اي من الطرق السابقة ممكن للتطبيق.

من مزايا طريقة معايير العمل هو أن مراجعة وتقييم الأداء يعتمد على عوامل موضوعية، وبالطبع لكي تكون هذه الطريقة فعالة، فانه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد العاملين الذين يتأثرون بها حتى تكون معايير عادلة، لكن عيب هذه الطريقة هو نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير المطبقة لقياس الأداء للمجموعات المختلفة من المهن والوظائف داخل المؤسسة.

– ثامنا: طريقة المقارنة الزوجية بين الأفراد[1]:

في ظل هذه الطريقة فان مقارنة الأفراد العاملين داخل المؤسسة ببعضهم البعض لا يتم على أساس عوامل معينة بل يتم على أساس دائهم العام، واستنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات، ويتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية، ويتم ترتيب الأفراد العاملين استنادا إلى نتيجة المقارنة.

وتطبيق هذه الطريقة يكون مناسبا أكثر إذا كان عدد الأفراد العاملين الذين يخضعون لتقييم محدود، أما إذا كان عدد الأفراد العاملين كبير فان تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات، ويتم تحديد المقارنات على أساس العلاقة التالية:

[1] **عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص ص، 106 107.**

$R=N(N-1)/2$

حيث N : عدد المرؤوسين .

R : عدد الثنائيات .

وان هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولة تطبيقها فإنها لا يمكن أن تطبق إذا كان عدد الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم كبيرا، هذا من وجهة أخرى فإنها تفتح المجال واسعا للتحيز الشخصي ولذاته من قبل المكلفين بالتقييم.

– تاسعا: طريقة الترتيب و المقارنة [1]:

في هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد من حيث الأداء تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءتهم، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء كل عامل بالآخرين، ويجب أن لا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام للعامل "الترتيب المستقيم" ويمكن أن يتم الترتيب حيث يوضع الجديون أو الجيدون تنازليا من اعلي القائمة، والسيئون من أسفل القائمة تصاعديا، إلى أن ينتهي الترتيب "الترتيب البديل".

– عاشرا: الطريقة الرتيبة للتطابق السلوكي [2] :

تركز هذه الطريقة على السلوك الوظيفي والمهني الذي يؤدي في العمل وليس على نواتج الأداء، والافتراض هذا هو أن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل، ويستخدم هذا المقياس اصطلاح البعد الوظيفي، أي أن كل وظيفة من المحتمل أن تنطوي على عدة أبعاد وظيفية، ومن ثم فان كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل، فيظهر بان هناك قيم المقياس والعبارات السلوكية التي تصف السلوك الفعلي في العمل، يتطلب ترتيب الأداء الذي يستخدم هذا المقياس، من المقيم أن يقرا قائمة العبارات التي تصف السلوك في كل مقياس حتى نجد مجموعة العبارات التي تصف سلوك الفرد في العمل بدرجة اكبر من غيرها أثناء فترة التقييم بعد ذلك يقوم بوضع علامة ( ) موافق أمام هذه العبارات، و تكرر هذه العملية لكل أبعاد الوظيفة.

و هذا الجدول يبين أمثلة للمقياس الرتبي للتطابق السلوكي:

[1] **الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص 309.**

[2] **راوية حسن، مرجع سابق، ص ص، 221–224.**

الجدول رقم(2–4) الطريقة الرتيبة للتطابق السلوكي

قيم المقياس	العبارات السلوكية
7()ممتاز	– تنمية خطة متكاملة للمشروع وتوثيقها بصورة جيدة، والحصول على الموافقة المطلوبة وتوزيع الخطة للأطراف المعينة.
6() جيد جدا	- التخطيط، الاتصال، الملاحظة، وتتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة، عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة واستخدامها في أي تعديلات مطلوبة.
5() جيد	– التقييم الداخلي للأجزاء، وجدولة كل جزء والتطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول وتحديد تعداد المسموحات.
4() متوسط	– عمل قائمة بالتواريخ المحددة للانتهاء من العمل ومراجعتها وإضافة الأحداث الهامة وشكاوي العملاء.
3() تحت المتوسط	– الخطط غير محددة بدقة وجدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة إلى الخطط اليومية.
2() ضعيف جدا	– لا يوجد خطة ولا جدول زمني للعمل ولا يتم تخطيط للواجبات والمهام المتعلقة بالمشروع.
1() غير مقبول	– نادرا ما يكتمل المشروع أو انه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص والقصور في الخطط ولا يوجد رغبة في التحسين.

إن هذا المقياس يتطلب لاستخدامه وقت وجهد كبيرين لتنميته وتحسينه وتطبيقه، لذا من الواجب تنمية نماذج مختلفة للوظائف المختلفة للمؤسسة.

إحدى عشر–طريقة وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف[1]:

تستخدم طريقة وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومن هذه المسميات الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، إدارة الإنتاج، أو التخطيط... وتعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن الرئيس يتولى تحديد الأهداف بمفرده ويطلب من المرؤوسين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديد الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها، والفترة الزمنية التي تنجز خلالها، وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات:

- تكوين و تعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يقوم بها الفرد العامل؛
- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة؛
- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية؛
- قياس مدى انجاز الأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر؛
- تحديد ووضع الأهداف جديدة للمستقبل.

إن إدارة الأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بحقيق الأهداف والتي التزم بها الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء بشرط أن تكون الأهداف بصورة يمكن قياسها وتحقيقها، كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض، وان تبحث عن القدرات الفعلية للفرد في العمل داخل المؤسسة.

[1] ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص307.

المبحث الثالث : تحسين الأداء

يعتبر تحسين أداء العمل سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف، تحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة لتحقيق أهداف طويلة قصيرة الأمد، وهذه الإجراءات تتبع غالبا آلية محددة وإستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تعدت التعاريف المتعلقة بتحسين الأداء طبقا لطبيعة المؤسسة أو الجهة المكلفة بالتقييم بشكل يتناسب مع أهدافها، ومن ضمن هذه التعاريف ما يلي[1]:

تحسين الأداء هو:" استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء":

- الوعي باحتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

وكتعريف أخر لتحسين الأداء على انه:" استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل(إدارة التحسين الشامل). [2]

[1] مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكر ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف،2012، ص54.

[2] عبد الله محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،مرجع سابق،ص129.

المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسات[1]

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمروالمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

– أولا: دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر: معدلات التغيير السريعة، المنافسة الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

ا– معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، في المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: الموارد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمخرجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض وذلك من خلال الابتكار.

ب– الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العامة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

– الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق من استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

– المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات، ومحاولة منها لكسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمرة لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها:" الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة".

فالمؤسسات لها سلوكات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة، من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة، الصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

[1] عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص10.

– تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

– تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

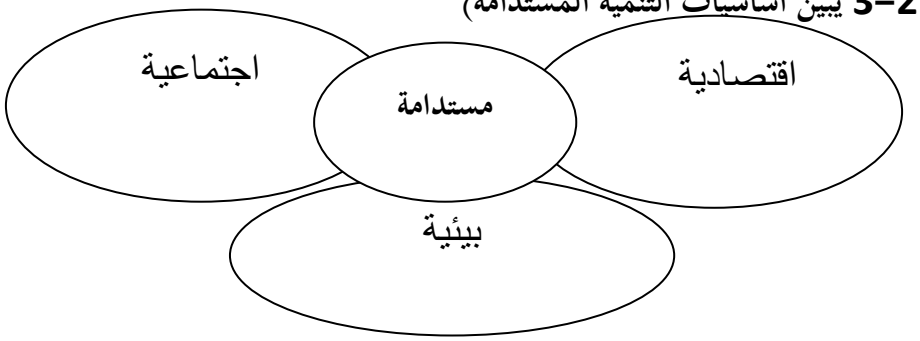
– التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث الطبيعية؛

– الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة فهي: تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على تنمية الأجيال القادمة.

فمفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاث أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، الحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد البيئة فقط، ولكن تدمج هذه الأبعاد الثلاثة الموضحة في الشكل الأتي[1]:

(الشكل رقم 2–3 يبين أساسيات التنمية المستدامة)



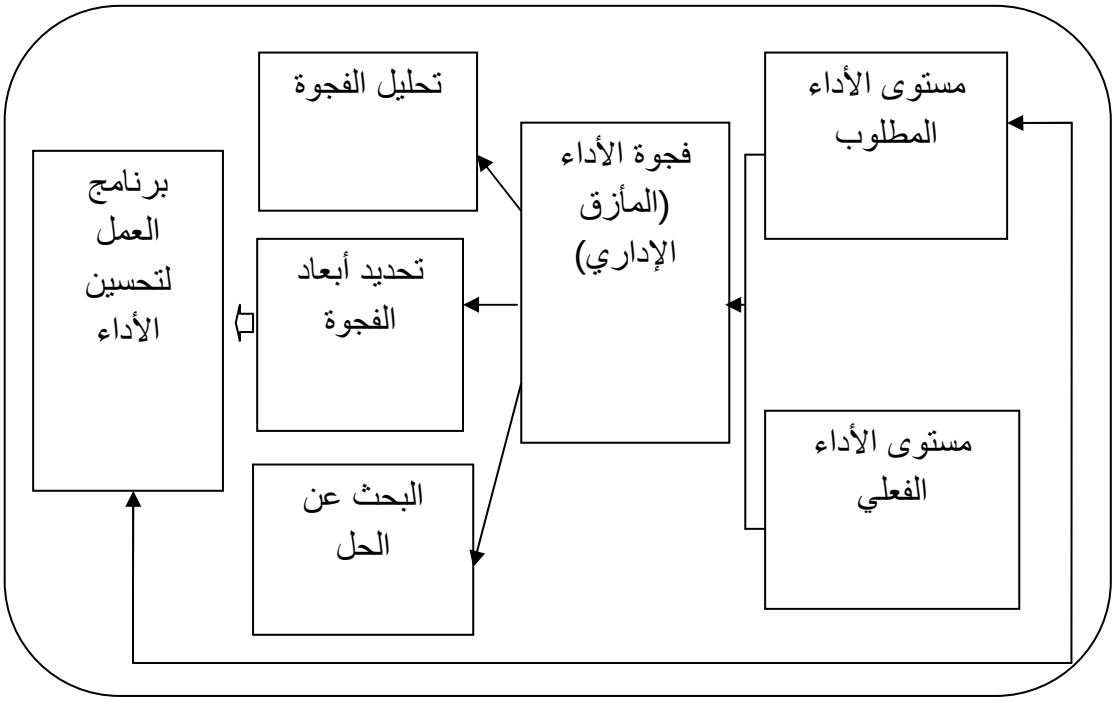
المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد جامعة سطيف،2011/2010، ص57.

[1] **مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص59.**

المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء:

من اجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يرتكز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف اقتراح الكيفية والوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي نموذج يوضح تحسين الأداء[1]:

(الشكل 2-4 نموذج تحسين الأداء)



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر،2002،ص161.

يتبين من الشكل أن نموذج تحين الأداء يتكون من خمسة خطوات وهي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة من أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المتسببات: يتم تحليل المتسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة الفشل في معالجة مشاكل الأداء،لان الحلول المقرحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، وليست

[1] **علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص161.**

المتسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فان ذلك سوف يؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو الرابط المهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو الوسيلة المنتظمة والشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تحسين الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذت بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها اثر مباشر على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم لاستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

حيث توجد طرق أو مداخل لتحسين الأداء، حيث يعتبر تحسين الأداء الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء وتنحصر أهم مداخله في أربعة مداخل وهي[1]:

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين؛
- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية؛
- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة؛
- تحسين الأداء من خلال التطوير الفني.

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مصر، 2008، ص298.

المطلب الرابع: مداخل تحسين الأداء

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل ما يلي[1]:

-أولا: القيادة الناجحة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ القديم، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتكون القيادة أكثر من أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل الكثير من المهام والتعقيدات الموجودة في العمل.

ومهمة القيادة في المؤسسة الكبيرة هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف ويقتضي ذلك أن يسعى القادة لكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة، لإحداث هذه التأثيرات والتنشيط في أدوات ووسائل وموارد وإرشاد الأفراد والجماعات، هو الأمر الذي يجعل للقيادة معناها، والقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي يحققها وفوق كل هذا مسؤول عن فصل الأفراد عن عملهم، وكل هذا لا يعفيه عن المسؤولية ويجب عليه أن يهيئ اكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم.

بالإضافة إلى هذا هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي:

- **القدرة على إيجاد رؤية مشتركة:** وهي الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهي الرؤية التي تكونت بإحساس والشعور والتفكير ألابتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي؛
- **الثقة بالنفس وبالآخرين:** وهي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال بالمستوى المطلوب؛
- **زيادة مشاركة المرؤوسين:** وهي شكل من أشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها والتقليل من مقاومتهم للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه؛
- **توفير فرص التعليم والتدريب:** لابد من توفير التدريب وبشكل مستمر للعمل الذين يحتاجون إليه في المؤسسة والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة(فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات)؛
- **التكامل في العمل:** يعني توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون واحدة لتحقيق التكامل في العمل، لابد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق والتعاون، والتخطيط والعمل كفريق والتأكيد على أهمية احترام كل المهن والتخصصات وتدعيم أخلاقيات العمل الايجابية.

[1] مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة1، القاهرة،2007،ص ص، 315-316.

– ثانيا: تمكين العاملين:

تمكين العاملين هو احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شانها منح المزيد من السلطات لهم في أدائهم أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وما يؤدونه من اجل تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين في المؤسسة، وبإضافة إلى هذا وذاك هناك عدة خصائص لتمكين العاملين ومن بينها[1]:

– التمكين عملية اختيارية اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة؛

– القادة الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لان أنماطهم في الغالب ديمقراطية.

التمكين عملية نسبية فليس هناك تمكين مطلق أو منح في صلاحيات والسلطات مطلقة للعاملين.

والهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت اقل وبتكلفة اقل، كما انه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، كما أن لتمكين العديد من المزايا المتنوعة وهي كالآتي:

– اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضوع اتخاذ القرارات؛

– سرعة اتخاذ القرارات، فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين؛

– الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

– يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة؛

– يؤدي إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.

– ثالثا: التدريب والتطوير:

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم، والهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي يقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها وهي[2]:

ا– الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة: وهي الأهداف التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف؛

[1] **سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر،2009،ص225.**

[2] **محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، الدار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص415.**

ب- أهداف حل المشكلات: وذلك بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل فنية كانت أو إنسانية؛

ج- أهداف ابتكاريه: وذلك بمساعدة المتدربين على الحصول على أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم بأكثر فاعلية؛

د- أهداف شخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم في التنمية للمعارف وترقية احترام من طرف الآخرين وتاطير الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافها يسعى لتحقيقها ويكشف عن الطريق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف هناك عدة مكونات لتدريب وهي كالآتي:

***مدخلات التدريب:** وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الوظائف التي يشغلونها المتدربين؛
- الأفراد المطلوب تدريبهم؛
- الخبرات والمعلومات والمعارف المطلوب اكتسابها؛
- القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.

* **الأنشطة التدريبية:** وهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل أداء الوظائف التدريبية وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي؛
- تجهيز المساعدات التدريبية؛
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقديم كفاءته والعائد منه.

* **مخرجات التدريب:** يسعى المتدرب إلى تحقيق ثلاث مخرجات أساسية هي:

- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في تحسين النتائج، تخفيض الوقت الضائع، تحسين جودة العمل، اختفاء شكاوي العمال، انخفاض معدلات الخطأ في الأداء؛

- النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل وتقبلهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للعمل؛

- النتائج البشرية: وتتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات وخبرات معينة؛

* **التغذية العكسية المرتدة:** والتي تعني مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها بالأهداف المحددة للتدريب، وهذا يتطلب وجود مركز معلومات لدى إدارة التدريب ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية.

– رابعا: التحفيز الفعال[1]:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي:

ا– وجود حاجة غير مشبعة والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة حيث يمثل دفع العاملين وتحفيزهم احد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن هناك عدة أهداف للحوافز من بينها:

– تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة العاملين الذين حققوا مستويات عالية في الأداء، حيث يؤدي ذلك إلى ربط المكافأة بمستويات الداء العالية والتي تعمل على تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات بحيث أن الاختلاف في المكافأة الممنوحة لنفس مستوى الأداء الذي ينتج عنه؛

– فقدان الشعور بعدالة التوزيع؛

– انخفاض الرضا الوظيفي؛

– ارتفاع معدلات الغياب والتباطؤ والإهمال في أداء العمل.

ب– زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العملين بها فعملية ربط الحوافز بالأداء يشجع الأفراد على الأداء والانتماء وتزيد من إدراك الموظف للعادلة والإنصاف.

ج– توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات أن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، حيث يحقق نظام الحوافز ما يلي:

– تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة؛

– جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العملين والمحافظة عليهم لمرحلة قادمة؛

– إيجاد الروابط المميزة بيم العاملين والمؤسسة؛

– جعل الأفراد يبذلون جهود إضافية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن للحوافز العديد من الأنواع سواء من حيث تأثيرها في سلوك أداء الأفراد، أو من حيث قدرتها على تلبية حاجات ودوافع الفرد، والحوافز بشكل عام تكون مادية أو معنوية أو معا:

أولا– الحوافز المادية: تعتبر الأجور التشجيعية المرتبطة بالإنتاج أهم الحوافز المادية إلا أن هناك أنواع أخرى للحوافز المادية منها:

[1] **محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص، 420–423.**

ا– المشاركة في الأرباح: بالإضافة إلى الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد فقد تعمد بعض المؤسسات إلى توزيع نسبة من صافي الأرباح عليهم؛

ب– الخدمات: تسعى بعض المؤسسات إلى تحفيز الأفراد وحثهم على زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة عن الأجر والمكافآت المادية الأخرى مثل(تقديم سكن بأسعار منخفضة، أو توفير وسائل نقل، أو تقديم خدمات صحية، ورعاية اجتماعية..الخ)؛

ج– ظروف العمل: وهي مجموعة الشروط المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر في سلوك أدائه مثل الإضاءة التهوية، وأخطار العمل...الخ.

ثانيا– الحوافز المعنوية: وتتمثل في:

ا– طبيعة العمل: تلعب متطلبات العمل الذي يؤديه العامل أهمية في زيادة قدرته ورضاه على العمل، فقد يحقق الفرد شعورا بالسعادة، عندما يؤدي عملا ينسجم مع ميوله ورغباته؛

ب– فرص التقدم والترقية: ويظهر هذا في سياسات الإدارة إتاحة أو عدم إتاحة الفرص الكافية في التقدم والترقية فإذا كانت سياسات الإدارة تتيح للأفراد ذوي المهارات والقدرات في الترقية لشغل مراكز اعلي فان ذلك يكون مصدرا لرفع الروح المعنوية للعاملين؛

ج– نمط القيادة والإشراف: توجد علاقة بين نمط القيادة والإشراف المتبع ومستوى الأداء، فالقيادة تهتم بالأفراد وتعمل على تنمية مشاعر الود والاحترام، وتعتبر حافزا في حث العاملين على أداء مهامهم بروح معنوية عالية.

المطلب الخامس: معوقات تحسين الأداء[1]

معوقات عملية تحسين الأداء، إما أن تكون على المستوى الشخصي: حيث ترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية، وإما أن تكون على مستوى المؤسسة مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين، وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقاته، وهناك معوقات على مستوى الدولة ترجع إلى أسلوب اختيار الإدارة العليا والقوانين واللوائح التي تحكم العمل وتحدد الأسعار والأجور وأجهزة الرقابة ووسائل الإعلام.

أولا: معوقات تحسين الأداء الشخصية

وهي المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المؤسسة، ويمكن حلها إذا توفرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري.

صحيح أن التغيير الشخصي مسالة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أن ليس مستحيلا في بعض الأحيان وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية:

[1] **محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص،441–447.**

– **المركزية:** من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار المعاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على حمل المسؤولية لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه، ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل ووجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض ويوفر الوقت الكافي لدى الإدارة العليا لتحدد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة، ويرجع عدم وجود المساعد الكفء إلى احد الأمرين:

*عملية الاختيار أو الترقية لم تصادف أهلها، وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة؛

*إن المساعد المفروض على الرئيس يكون بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه.

إن المركزية الشديدة تخلق لرجال الأعمال قلق دائم في المنزل وفي العمل، وقد يمتد إلى حياتهم الخاصة لذا فالتفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته ويعطي للعمل حقه ويعطب لنفسه حقها ويجعله غير قلق، الأمر الذي ينعكس بإيجاب على أدائه لعمله.

– **إدارة الوقت:** يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت، وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، والدليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وإدارته بصورة فعالة، ومن هنا ينبغي التفكير الجدي والابتكاري، ولكي يجار الوقت بفعالية ينبغي العمل كالآتي:

– منح الزيارات الشخصية في مكان العمل فوقت ومكان العمل ملك المؤسسة؛

– الحد من المكالمات الهاتفية التي ليست لها علاقة بالعمل؛

– المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت.

– **تناول التفاصيل:** من المظاهر الشائعة في الإدارة انه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين تسير المناقشات في اتجاهين:

* نادرا ما يتم الدخول في الموضوع ومناقشته فورا دون التطرق إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع؛

* أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة

هناك عدة معوقات تعمل على تحسين الأداء على المستوى المؤسسي، فمعوقات التغيير الجذري على مستوى المؤسسة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المسؤوليات العليا لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة، لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن، شانها في ذلك شان المعوقات الشخصية ومن بين هذه المعوقات.

– **الخطأ في تقييم أداء المؤسسة:** لازالت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح وفي المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي حادة من جانب المستفيدين من الخدمة وهذان المعياران لا يكفيان لتقييم أداء المؤسسة، وإنما يلتزم كذلك بمؤشرات أخرى كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس،... أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.

– بطئ الإجراءات: يطلق على بطئ وتعقد الإجراءات الروتين، وهي مظاهر سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها:

– الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم، فالموظف منحرف أصلا كيف يكمن الثقة فيه؛

– صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه اللوائح أو القوانين؛

– خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.

– علاقات العمل الداخلية: أي مؤسسة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضا حتى تعمل بكفاءة عالية وأي نشاز في جزئية يؤثر على الكل وبالتالي يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى، بحيث يجب على الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك بدقة، فكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة فان من صميم اختصاصها كذلك أن تقضي على كافة الصراعات الداخلية، وان تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك من خلال عدم المجاملات في العمل وعدم التفرقة في المعاملة والاجتماعات الدورية بالعاملين وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي وعدم محاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا هاما، كما أن المؤسسة تعطي للأداء أهمية كبيرة باعتباره محورا مركزيا لتقييم نجاح أو فشل المؤسسة في قراراتها، والأداء هو ذلك الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء، كما أن للأداء عدة عناصر ومعايير وكذا العوامل المؤثرة فيه حيث هناك عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه.

يعتبر تقييم الأداء بمثابة عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال، وما تم انجازه والوصول له، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المؤسسة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها، وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها.

إن تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة، ويبقى تجسيده على ارض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين: تقديم الأفضل ومواجهة الأسوأ.

تمهيد:

بهدف إثراء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وإعطاء شرح دقيق وتفاصيل أكثر لدور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية، وسنقوم في هذه الدراسة باستغلال برنامج الإعلام الآلي spss

وللتوصل إلى إجابة على مشكلة الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سنتناول فيهم:

- المبحث الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

للتعليم العالي في ولاية المدية تاريخ لا يستهان به، حيث تعود الجذور التاريخية لنظام التعاليم العالي فيها لسنوات الثمانينات، حيث كان أول انطلاقة لها في مجال التعليم العالي خلال السنة الجامعية بعد تحويل المعهد التكنولوجي للتربية (الفارابي) إلى مؤسسة للتعليم العالي، والمتمثلة في معهد وطني في التعليم العالي في الالكتروتقني، الخضوع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 83-543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403هـ والموافق ل24 سبتمبر 1983م، المتضمن للقانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي على انه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية[1]:

- جذع مشترك تكنولوجيا؛
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

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 1421هـ الموافق ل25 جويلية 2000م وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- معهد الآداب واللغات.

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

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- كلية الحقوق.

[1] معلومات محصل عليها من موقع جامعة المدية.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435هـ الموافق ل01 ديسمبر 2013م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل04 جانفي 2009م تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437هـ الموافق ل22 فيفري 2016م المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل04 جانفي 2009م، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير[1]

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد التسيير الذي أنشا سنة 2000م بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للالكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير (مدى قصير) خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد العلوم (التسيير سابقا) والذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهي بالوقت الحالي تتضمن معظم التخصصات (ل،م،د) الموجودة في الجامعة الكبرى.

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

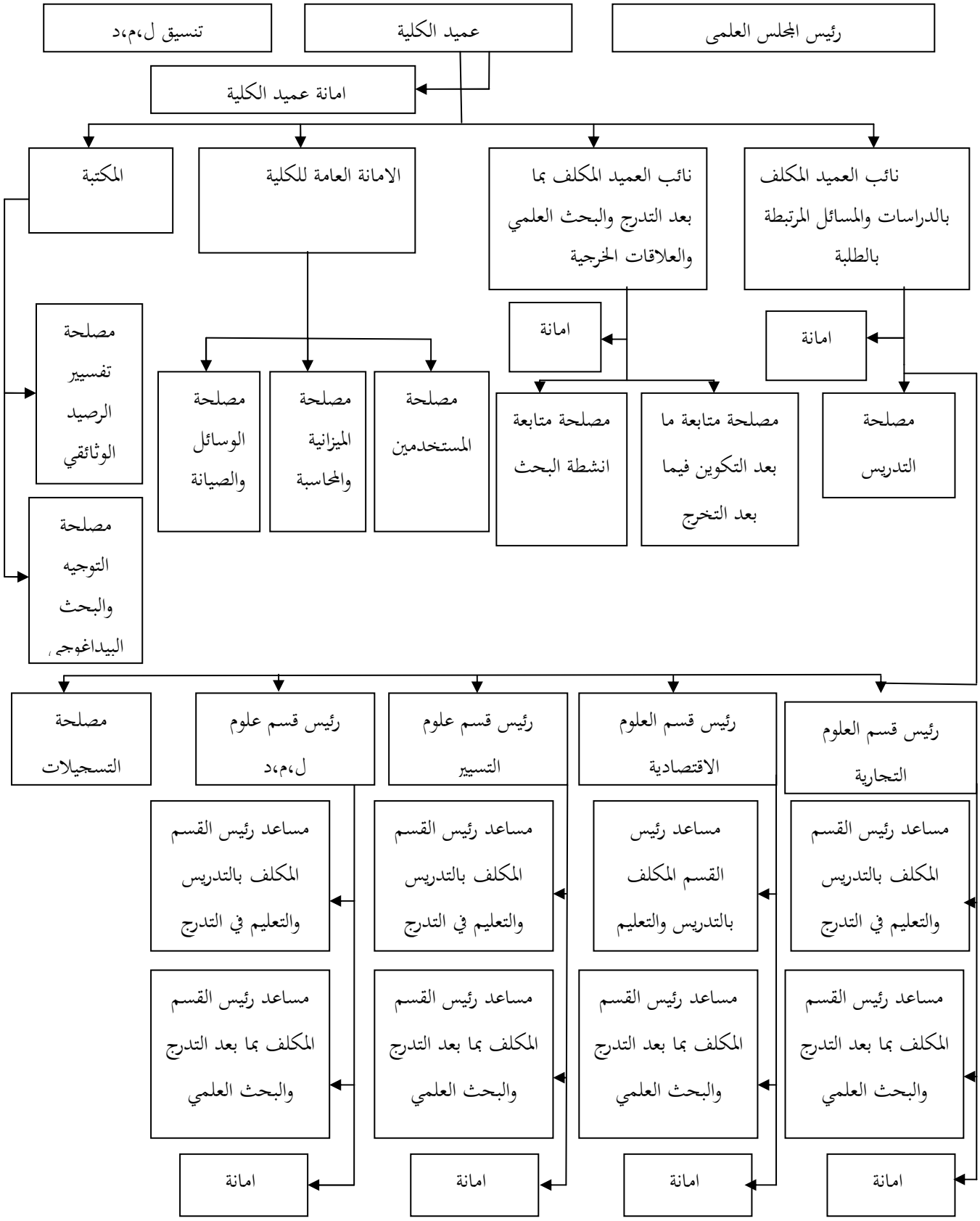
إن هذا التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب، جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بشكل متسارع، وهذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين، وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة، وحجم ونوع التاطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولاشك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.

وبالتالي نحدد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتمثل في الهيكل التالي:

(الشكل رقم 3-1 الهيكل التنظيمي للكلية)



المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وفيما يلي سنتطرق إلى مهام المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

– **عميد الكلية:** وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها؛

– **المجلس العلمي:** يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث؛

– **تنسيقية ل،م،د: تقوم** بالتنسيق بين جميع أقسام ل،م،د ووحداتها؛

– **الأمين العام:** مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال وانضباطهم، تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه، تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما، تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة، تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية؛

– **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على التسجيلات، وإعادة تسجيلات الطلبة، واستخراج كشوف نقاطهم، وكذلك إعداد بطاقة وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة؛

– **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يحرص على متابعة طلبة الماجستير والإشراف على المناقشات والمذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛

– **رؤساء الأقسام:** يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي) يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه) وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات؛

– **مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم والتدرج:** يقوم بمتابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج، السهر على سير التعليم، السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس؛

– **مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:** يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث، ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم؛

– مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط؛

– مسؤول مكتبة الكلية:

– الإشراف على الأداء المكتبي؛

– تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس؛

– اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛

– تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال احد الطرق للمعالجة والتدريب؛

– صيانة الرصيد الوثائقي والتعيين لعملية الجرد؛

– وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛

– مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبيوغرافية؛

– تنمية الميول القرائية لدى الطلبة؛

– المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية؛

– السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.

هياكل الكلية[1]:

يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات ويمكن توضيح الهياكل في الجدول الآتي:

جدول رقم(3–1) الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرج	06
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	35
قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر للإعلام الآلي	04

المصدر: معلومات محصل مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كما يتوفر بالكلية مكتبة من عدة طوابق، حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي احدث الكتب، ويتم البحث بها من خلال أجهزة الإعلام الآلي آليا، أما الطلبة

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توافر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق موزعة على النحو التالي:

جدول رقم(3-2) الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	3901	15120
2	الكتب بالفرنسية	532	1069
3	مذكرات	2784	2784
4	معاجم	50	172
5	الموسوعات	47	121
6	الحواسيب(93)	51 للطلبة	25 للماستر

المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما تهتم المكتبة باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة ل800 مقعد حيث تتوفر على:

جدول رقم(3-3) الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

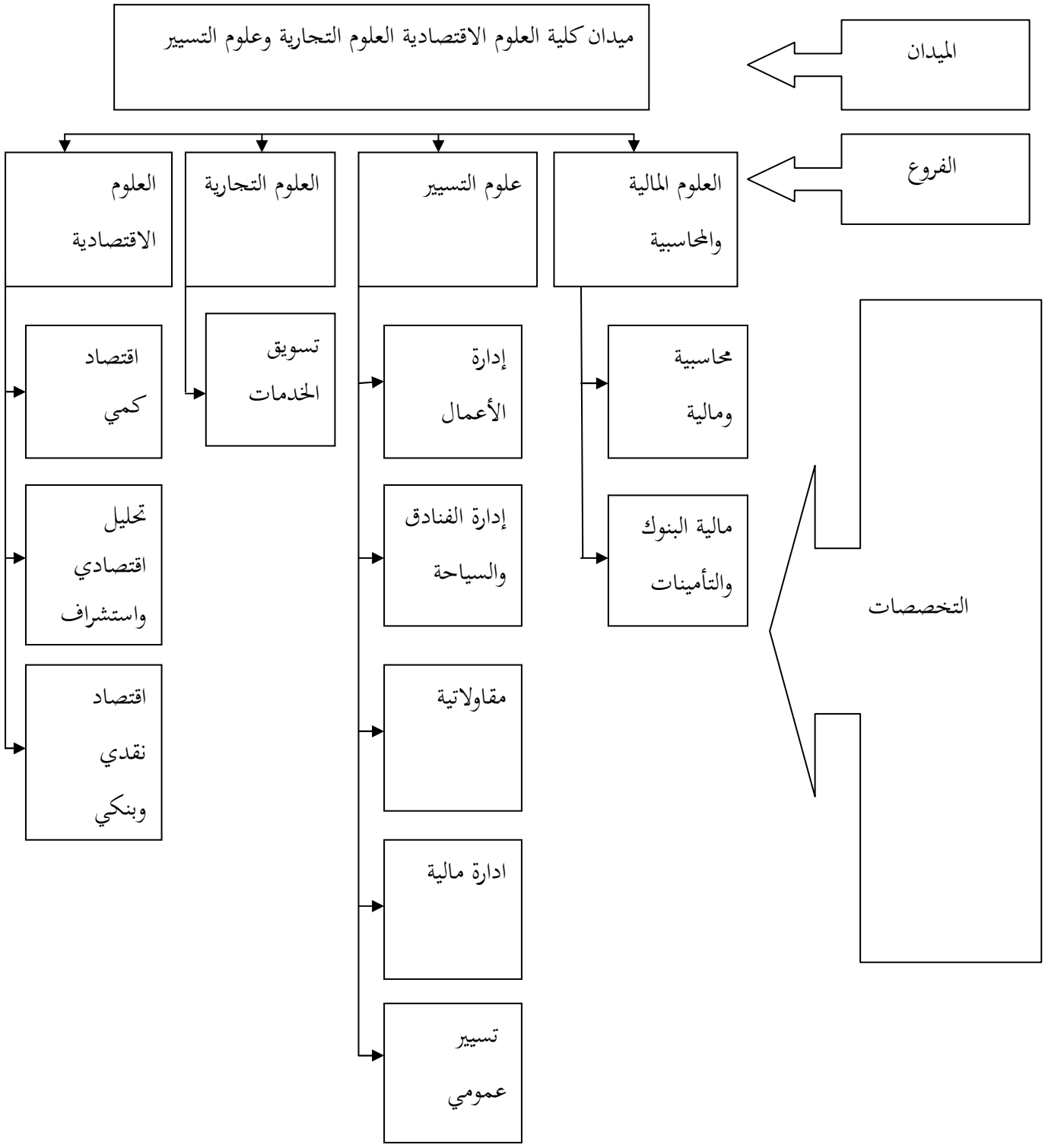
الهياكل	العدد
قاعة مطالعة للأساتذة	1
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة بالنسبة للطلبة والتدرج	6
قاعة للانترنت للأساتذة	1
قاعة للانترنت للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج والماستر	1
قاعة للانترنت لطلبة التدرج	1
فضاء الإعارة	3
مخزن الكتب	3

المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

تتمثل تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير في الشكل الآتي:

شكل رقم(3-2) تخصصات كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري لهذه الدراسة الميدانية.

أولا: الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، انطلقت هذه الدراسة لسنة 2018/2017 في بداية شهر مارس شرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان وبعد الحصول على توجيهات وأراء الأستاذ المشرف وكذا عدد من الأساتذة المختصين لوضع الصورة النهائية للاستبيان، وبعدها انطلقت عملية التوزيع مباشرة على العينة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكلية استغرقت العملية ما يقارب، تم استرجاع استمارة 34 من اصل50 استمارة موزعة، ثم بدأت عملية التفريغ للبيانات المحصل عليها وتحليلها.

ثانيا: الحدود البشرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تشخيص دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من جهة نظر الأساتذة أي أعضاء هيئة التدريس، دون الأخذ بعين الاعتبار كل من الطلبة والأعوان الإداريين أو غيرهم من أفراد الكلية، وعليه فقد مست الأساتذة بمختلف درجاتهم العلمية من الجنسين وفي مختلف الأقسام.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة:

من اجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات وتحليلها، لذا تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة.

تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية العربية والأجنبية ومذكرات التخرج وأطروحات الدكتوراه والمقالات المتخصصة التي كتبت في موضوع الإبداع والأداء والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج الحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الاستبانة التي سيتم توزيعها.

أولا: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة ويتكون من قسمين:

القسم الأول: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس،العمر، الدرجة العلمية، الاقدمية (الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن مفاهيم والأساليب الحديثة للإبداع ودوره في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، ويتكون هذا القسم من خمسة محاور تضمنت في مجملها 34 فقرة، وفيما يلي ذكر لهذه المحاور:

المحور الأول: ويتضمن الإبداع والأداء التدريسي، ويتضمن 7فقرات تتمثل في:

- أراعي الطلبة كل حسب قدراته ومهاراته (الفروق الفردية)؛
- أبدا الدروس باستثارة حماس الطلبة؛
- أوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية؛
- أعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية؛
- استخدم أساليب تدريسية إبداعية جديدة؛
- اطرح الأسئلة التي تشجع على التفكير الإبداعي؛
- استخدم أساليب متنوعة في تقييم الطلبة.

المحور الثاني: يتعلق بالإبداع والأداء العلمي، ويتضمن 7فقرات تتمثل فيما يلي:

- أجيب على كل الأسئلة في مجال تخصصي؛
- أسعى نحو تطوير نفسي وقدراتي ومعلوماتي؛
- امتلك القدرة اللغوية والبلاغية في انجاز محاضراتي وبحوثي؛
- لدي القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها؛
- أقدم معارف ومعلومات متجددة؛
- أواكب التطورات العلمية في مجال تخصصي؛
- أسعى إلى تقديم مقالات ومداخلات حديثة، مبتكرة وغير تقليدية.

المحور الثالث: يتعلق بالإبداع والأداء المهني، ويتضمن 6 فقرات وهي كالتالي:

- امتلك ثقة عالية بنفسي؛
- أتميز بالدافعية نحو العمل المتقن؛
- أتطلع دائما نحو التغيير والإبداع؛
- أتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون و أشجعهم؛
- لدي القدرة على استخدام مبدأ الثواب و العقاب؛
- أتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.

المحور الرابع: يتعلق بالإبداع والأداء التربوي، ويتضمن 6 فقرات وهي كالآتي:

- أؤثر في سلوك الطلبة وتوجهاتهم؛
- اتصف بالصدق والنزاهة؛
- أعامل الآخرين بعدل دون تحيز؛
- اهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة؛
- إذا حصلت مشكلة معينة اعمل على البحث في أسبابها الحقيقية محاولا حلها؛
- أتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضي لمواقف تثير العصبية.

المحور الخامس: يتعلق بالإبداع والأداء الاجتماعي، ويتضمن 8 فقرات تتمثل فيما يلي:

- اعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلبة؛
- اعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والتعاون بين الجميع في الكلية؛
- لدي القدرة على إقامة علاقات إنسانية تربوية جيدة بطلبتي؛
- أشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات والأدوار؛
- امتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الدروس؛
- اعمل على إشاعة جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الطلبة؛
- أتقبل أراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيي حتى وان كانت عميقة وكبيرة؛
- أقدم الهدايا للطلبة المتفوقين.

ثانيا: اختيار مقياس الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، والسبب في ذلك انه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

أوافق بشدة	أوافق	لا اعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5درجات	4درجات	3درجات	2درجات	1درجات

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي الحدود الدنيا والعليا، تم حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد الخلايا ، ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس مهني الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم(3-4) يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
لا أوافق تماما	1	من 1الى اقل من 1.80	اقل من36%
لا أوافق	2	من1.80 إلى اقل من 2.6	من36 % من 52%
لا اعرف	3	من 2.6 إلى اقل من3.4	من 52% اقل من68%
موافق	4	من3.4 إلى اقل من 4.2	من68% اقل من84%
اتفق تماما	5	4.2 فأكثر	من84%فأكثر

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،2007،ص540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدف وثبات أداة الدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ"، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، تعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، ويلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة،

جدول رقم (3-5) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	**الإبداع والأداء التدريسي**	7	0,952
2	**الإبداع والأداء العلمي**	7	0,951
3	**الإبداع والأداء المهني**	6	0,948
4	**الإبداع والأداء التربوي**	6	0,966
5	**الإبداع والأداء الاجتماعي**	8	0,959

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss. **الملحق(2-5)**

المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

بغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعيين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليها.

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة وللمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط (Si) والانحرافات المعيارية (Xw) الحسابية المرجحة والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة: يتألف من مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، في جامعة يحي فارس المدية في الموسم الدراسي 2018/2017.

ثانيا: عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة حوالي من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 34 أستاذا، حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة عشوائية (مقسمة إلى خمس طبقات حسب السلم الوظيفي للأساتذة) شملت أساتذة تعليم عالي وأساتذة محاضرين قسم (ا) وقسم (ب) وأساتذة مساعدين قسم (ا) وقسم (ب).

وتم استرجاع 37 استبيانا أي بنسبة بلغت 70%، وقد استبعد 3 استبيانات وذلك لوجود نقص في بياناتهم، ومن ثم تمت معالجة 34 استبيانا أي نسبة 65% من العينة المختارة.

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (3–6) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكور	24	70.6%
		إناث	10	29.4%
		المجموع	34	%100
2	العمر	من 20 إلى 35 سنة	17	50.0%
		من 35 إلى 50 سنة	13	38.2%
		أكثر من 50سنة	4	11.8%
		المجموع	34	%100
3	الاقدمية	(0–5 سنوات)	5	5.9%
		(5–10 سنوات)	13	14.7%
		(10–15 سنة)	12	38.2%
		(أكثر من 15 سنة)	4	41.2%
		المجموع	34	%100
4	الدرجة العلمية	أستاذ	2	5.9%
		أستاذ محاضر (ا)	5	14.7%
		أستاذ محاضر (ب)	13	38.2%
		أستاذ مساعد (ا)	13	38.2%
		أستاذ مساعد (ب)	1	2.9%
		المجموع	34	%100

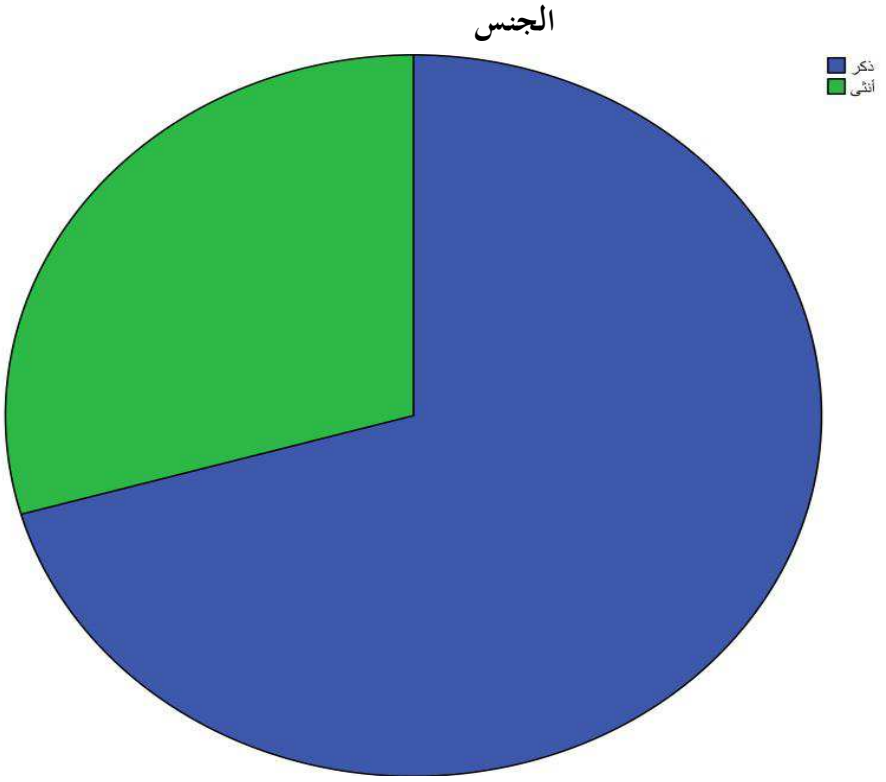
المصدر: اعتمادا على مخرجات spss. **الملحق(17–18)**

يتضح من هذا الجدول التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالجنس، العمر، الاقدمية، الدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

– الجنس:

تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سواءا كانوا ذكورا أو إناثا، وفي الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور، حيث بلغ عددهم 24 فردا، وبنسبة مئوية 70.6%من مجموع الأفراد، في حين بلغ عدد الإناث 10 فردا، أي بنسبة 29.4% من أفراد العينة، أي أن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور في الكلية، فيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس خلال الدائرة النسبية:

الشكل رقم(3-3) الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة

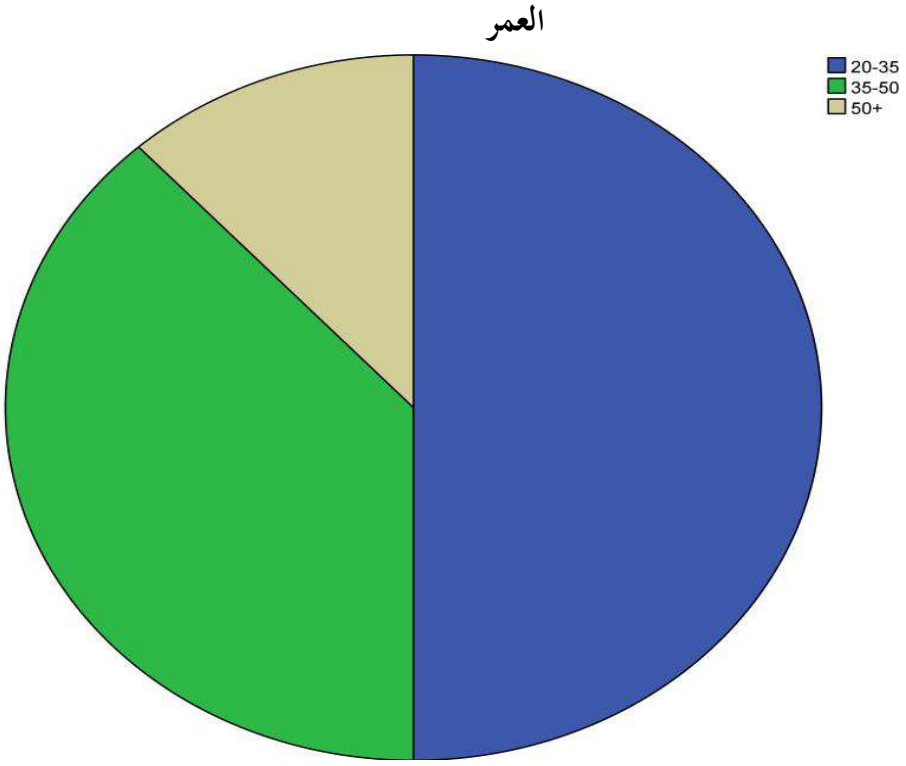


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (3-3). **الملحق(18)**

– العمر:

يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاثة، وكانت بنسب مختلفة حيث كانت اكبر نسبة هي الفئة الأولى من 20 إلى 35 سنة بنسبة 50.0% ، ثم تليها الفئة الثانية من 35 إلى 50سنة بنسبة38.2% ، ومن ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة بنسبة 11.8%، تشير النسب إلى أن معظم الأساتذة في الكلية هم من الفئات الشبابية القابل التعلم والتطور، وفي الشكل التالي يمكن تمثيل نسب أعمار أفراد عينة الدراسة بوضوح:

الشكل رقم (3–4) الدائرة النسبية لعمر أفراد عينة الدراسة

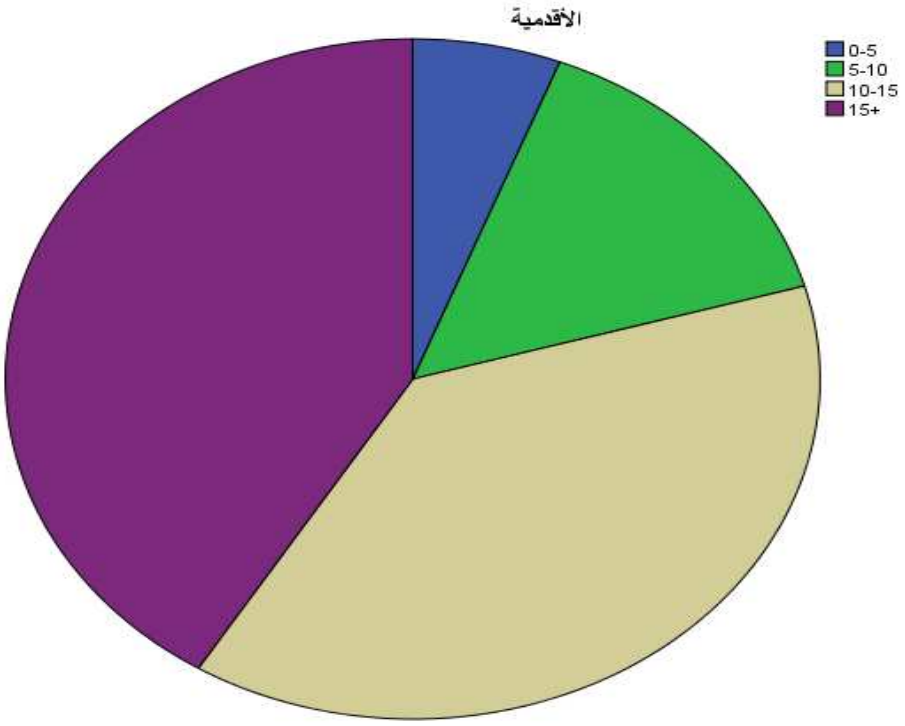


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (3–3). **الملحق(19)**

– الاقدمية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب سنوات الخبرة لديهم، حيث يتضح من خلال الجدول إن ما نسبته 41.2% من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، ثم تليها فئة من 10 إلى 15سنة بنسبة 38.2%، واحتلت المرتبة الثالثة فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 14.7%، وفي الأخير نسبة 5.9% بالنسبة للفئة الأكثر من 0 إلى 5 سنوات، والشكل التالي يبين هذه الفئة بوضوح:

الشكل رقم (3–5) الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة

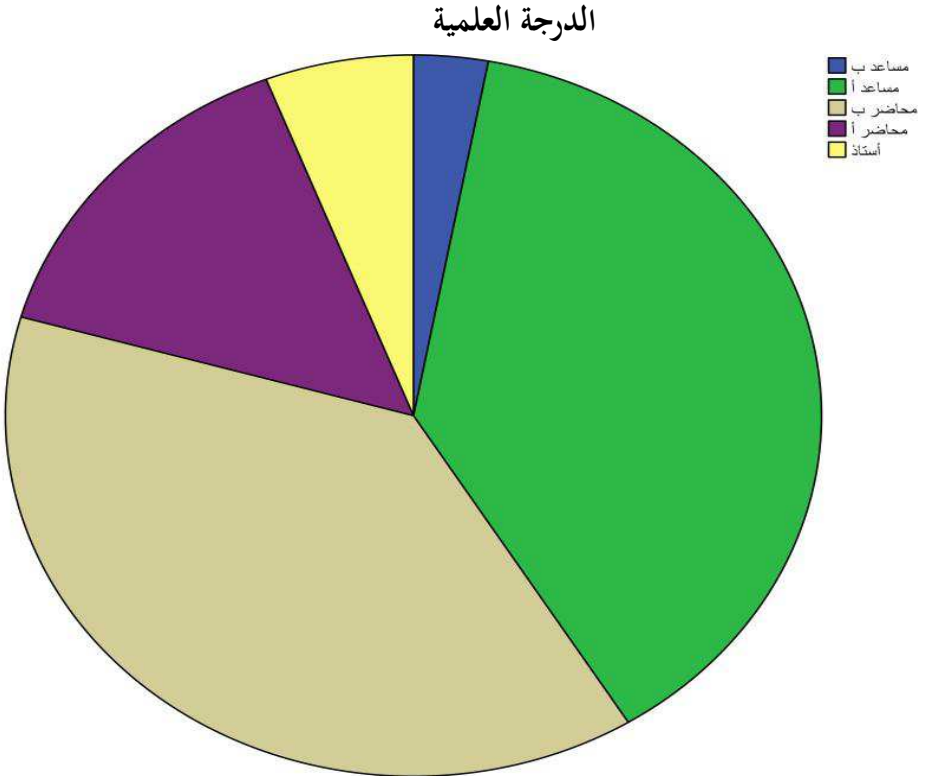


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الشكل رقم (3-3). **الملحق(21)**

– الدرجة العلمية:

من خلال بيانات الاستبيانات يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة بسن فئات الرتب المعتمدة في الكلية، فنجد أن اكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة محاضرين قسم (ب) وأساتذة مساعدين قسم (ا) بنسبة 38.2% أي ما يعادل 13 أستاذ، ثم يليها فئة أستاذ محاضر قسم (ا) بنسبة 14.7% أي ما يعادل 5 أساتذة، ثم تأتي بنسبة 5.9% تمثل فئة أستاذ ما يعادل 2 أساتذة، وفي الأخير فئة أستاذ مساعد قسم (ب) بنسبة 2.9% ما يعادل أستاذ واحد، والشكل التالي يبين هذه النسب بوضوح:

الشكل رقم (3–6): الدائرة النسبية للدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناء على الجدول رقم (3-3). **الملحق(20)**

المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية والاختبارات الإحصائية

المطلب الأول: صدق الاتساق الداخلي للأداة (معامل سبيرمن)

من خلال الجداول أدناه تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3–7) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول (الإبداع والأداء التدريسي)

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
1	0.903**	5	0.874**
2	0.907**	6	0.888**
3	0.874**	7	0.931**
4	0.935**	-	-

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(6)**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

جدول رقم (3–8) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني (الإبداع والأداء العلمي)

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
8	0.870**	12	0.811**
9	0.888**	13	0.893**
10	0.888**	14	0.939**
11	0.844**	-	-

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(8)**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

جدول رقم (3–9) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث (الإبداع والأداء المهني)

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
15	0.900**	18	0.880**
16	0.883**	19	0.960**
17	0.923**	20	0.858**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(10)**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

جدول رقم (3–10) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الرابع (الإبداع والأداء التربوي)

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
21	0.888**	24	0.918**
22	0.915**	25	0.938**
23	0.904**	26	0.903**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(12)**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

جدول رقم (3–11) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الخامس (الإبداع والأداء الاجتماعي)

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
27	0.914**	31	0.950**
28	0.777**	32	0.830**
29	0.862**	33	0.885**
30	0.919**	34	0.967**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(15)**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

التعليق:

ظهرت العلاقة بين أسئلة المحاور الخمسة بعلاقة ارتباطيه كبيرة، وهو ما تبينه معاملات الارتباط سبيرمن التي ظهرت معنوية عند مستوى دلالة 1%.

المطلب الثاني:عرض نتائج الدراسة التطبيقية

توصلنا من خلال نتائج الدراسة التطبيقية الى ما يلي:

الجدول رقم(3-12) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	موافق تماما		موافق		لا اعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	%النسبة
أراعي الطلبة كل حسب قدراته و مهاراته(الفروق الفردية).	13	38	18	52	1	0.29	2	0.05	0	0
أبدا الدروس باستثارة حماس الطلبة.	9	26	19	55	1	0.29	5	14.7	0	0
أوفر المصادر و الوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية.	9	26	21	61	1	0.29	3	0.88	0	0
أعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية و العقلية.	0	0	7	20	11	32	16	47	0	0
استخدم أساليب تدريسية إبداعية جديدة.	2	0.58	9	26	2	0.58	21	61	0	0
اطر ح الأسئلة التي تشجع على التفكير الإبداعي.	16	47	17	5	0	0	1	0.29	0	0
استخدم أساليب متنوعة في تقييم الطلبة.	10	29	17	5	2	0.58	5	14	0	0

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss. من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن غالبية الإفراد وافقوا على العبارة الأولى بنسبة 52% أي أن الأساتذة يراعون الطلبة كل حسب قدراته ومهاراته (الفروق الفردية)، أما بالنسبة للعبارة الثانية الثالثة أيضا وافقوا حيث قدرت نسبة موافقتهما على التوالي 55% و61% أي أن الأستاذ يبدأ الدروس باستثارة حماس الطلبة ويوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية، أما بالنسبة للعبارتين الرابعة والخامسة فقد قوبلتا بالرفض حيث قدرت نسبة رفضهما 47% و 61% أي أن الأستاذ لا يعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية ولا يستخدم أساليب تدريسية إبداعية جديدة، أما بالنسبة للعبارتين المتبقيتين السادسة والسابعة فغالبيتهم وافقوا بنسبة 47%و29% على التوالي أي أن الأستاذ يقوم بطرح الأسئلة التي تشجع على التفكير الإبداعي ويستخدم أساليب متنوعة في تقييم الطلبة.

الجدول رقم(3-13) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	أراعي الطلبة كل حسب قدراته ومهاراته (الفروق الفردية).	4,24	0,781	موافق
الثانية	أبدا الدروس باستثارة حماس الطلبة.	3,94	0,952	موافق
الثالثة	أوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسعل العملية التعليمية.	4,06	0,814	موافق
الرابعة	أعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية.	2,74	0,790	غير موافق
الخامسة	استخدم أساليب تدريسية إبداعية جديدة.	2,76	1,046	غير موافق
السادسة	اطرح الأسئلة التي تشجع على التفكير الإبداعي.	4,41	0,657	موافق تماما
السابعة	استخدم أساليب متنوعة في تقييم الطلبة.	3,94	0,766	موافق تماما
متوسط عبارات المحور الأول		3,726	0.766	

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

الجدول رقم(3–14) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	موافق تماما		موافق		لا اعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	%النسبة
أجيب على كل الأسئلة في مجال تخصصي.	10	29	21	61	1	0,29	2	0,05	0	0
اسعي نحو تطير نفسي وقدراتي و معلوماتي.	16	47	17	5	1	0,29	0	0	0	0
امتلك القدرة اللغوية والبلاغية في انجاز محاضراتي وبحوثي.	10	29	20	58	4	11	0	0	0	0
لدي القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها.	11	32	22	64	1	0,29	0	0	0	0
أقدم معارف ومعلومات متجددة.	6	17	24	70	2	0,58	2	0,58	0	0
أواكب التطورات العلمية في مجال تخصصي.	7	20	20	58	6	17	1	0,29	0	0
اسعي إلى تقديم مقالات ومداخلات حديثة،مبتكرة وغير تقليدية.	7	20	17	5	4	11	5	14	1	0,29

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss. من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة وافقوا على العبارة الأولى بنسبة 61% أي أن الأستاذ يجيب على الأسئلة في مجال تخصصه، أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد وافقوا تماما بنسبة 47% على أن الأستاذ يسعى على تطوير نفسه وقدراته ومعلوماته أما بالنسبة للعبارات الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة فقد وافقوا بنسبة 58% و 64% و 70% و 58% على التوالي أي أن الأستاذ يمتلك القدرة اللغوية والبلاغية في انجاز محاضراته وبحوثه ولديه القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط في علاقات مناسبة فيما بينها، ويقدم معارف ومعلومات متجددة ويواكب التطورات العلمية في مجال تخصصه، أما بالنسبة للعبارة السابعة فقد وافقوا تماما بنسبة 20% أي يسعى إلى تقديم مقالات ومداخلات حديثة، مبتكرة وغير تقليدية.

الجدول رقم(3-15) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	أجيب على كل الأسئلة في مجال تخصصي.	4,15	0,744	موافق
الثانية	اسعي نحو تطير نفسي و قدراتي ومعلوماتي.	4,44	0,561	موافق تماما
الثالثة	امتلك القدرة اللغوية والبلاغية في انجاز محاضراتي و بحوثي.	4,18	0,626	موافق
الرابعة	لدي القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها.	4,29	0,524	موافق
الخامسة	أقدم معارف ومعلومات متجددة.	4,00	0,696	موافق
السادسة	أواكب التطورات العلمية في مجال تخصصي.	3,97	0,717	موافق
السابعة	اسعي إلى تقديم مقالات ومداخلات حديثة، مبتكرة وغير تقليدية.	3,71	1,060	موافق تماما
متوسط عبارات المحور الثاني		4,1050	0,6352	

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

الجدول رقم(3–16) مدى موافقة أفراد العينة على إجابات المحور الثالث

العبارة	موافق		موافق تماما		لا اعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة
امتلك ثقة عالية بنفسي.	**14**	**41**	**18**	**52**	**2**	**0,58**	**0**	**0**	**0**	**0**
أتميز بالدافعية نحو العمل المتقن.	**12**	**35**	**20**	**58**	**2**	**0,58**	**0**	**0**	**0**	**0**
أتطلع دائما نحو التغيير والإبداع.	**10**	**29**	**18**	**52**	**5**	**14**	**1**	**0,29**	**0**	**0**
أتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون وأشجعهم.	**16**	**47**	**18**	**52**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
لدي القدرة على استخدام مبدأ الثواب والعقاب.	**9**	**26**	**15**	**44**	**5**	**14**	**5**	**14**	**0**	**0**
أتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.	**9**	**26**	**22**	**64**	**2**	**0,58**	**1**	**0,29**	**0**	**0**

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss. من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وافقوا في جميع العبارات بنسبة 52% و58%و52%و44% و64% التوالي أي أن الأستاذ يمتلك ثقة عالية بنفسه، يتميز بالدافعية نحو الهمل المتقن يتطلع دائما نحو التغيير والإبداع، يتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون ويشجعهم، لديه القدرة على استخدام مبدأ الثواب والعقاب، يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.

الجدول رقم(3–17) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	امتلك ثقة عالية بنفسي.	4,35	0,597	موافق
الثانية	أتميز بالدافعية نحو العمل المتقن.	4,29	0,579	موافق
الثالثة	أتطلع دائما نحو التغيير والإبداع.	4,09	0,753	موافق
الرابعة	أتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون وأشجعهم.	4,47	0,507	موافق
الخامسة	لدي القدرة على استخدام مبدأ الثواب والعقاب.	3,82	0,999	موافق
السادسة	أتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.	4,15	0,657	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث		4,1961	0,6242	

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

الجدول رقم(3-18) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبارة	موافق		موافق تماما		لا اعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	التكرار	النسبة %	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة
أؤثر في سلوك الطلبة وتوجهاتهم.	4	11	20	58	9	26	1	0.29	0	0
اتصف بالصدق والنزاهة.	14	41	16	47	4	11			0	0
أعامل الآخرين بعدل دون تحيز.	17	5	14	41	2	0.58	1	0.29	0	0
اهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة.	12	35	17	5	4	11	1	0.29	0	0
إذا حصلت مشكلة معينة اعمل على البحث في أسبابها الحقيقية محاولا حلها.	10	29	16	47	5	14	3	0.88	0	0
أتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضي لمواقف تثير العصبية.	9	26	19	55	5	14	1	0.29	0	0

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss. من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على العبارات الأولى والثانية والثالثة بنسبة 58% و47% و41% على التوالي أي أن الأستاذ يؤثر في سلوك الطلبة وتوجهاتهم، ويتصف بالصدق والنزاهة ويعامل الآخرين بعدل دون تحيز، أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد وافقوا تماما بنسبة 35% أي أن الأستاذ يهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة، أما بالنسبة للعبارتين المتبقيتين الخامسة والسادسة وافقوا بنسبة 47%

و55% على التوالي أي أن إذا حصلت مشكلة معينة يعمل الأستاذ على البحث في أسبابها الحقيقية ومحاولة حلها ويتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضه لمواقف تثير العصبية.

الجدول رقم(3–19) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	أؤثر في سلوك الطلبة وتوجهاتهم.	3,79	0,687	موافق
الثانية	اتصف بالصدق والنزاهة.	4,29	0,676	موافق
الثالثة	أعامل الآخرين بعدل دون تحيز.	4,38	0,739	موافق
الرابعة	اهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة.	4,18	0,758	موافق تماما
الخامسة	إذا حصلت مشكلة معينة اعمل على البحث في أسبابها الحقيقية محاولا حلها.	3,97	0,904	موافق
السادسة	أتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضي لمواقف تثير العصبية.	4,06	0,736	موافق
متوسط عبارات المحور الرابع		4,1127	0,6971	

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

الجدول رقم(3–20) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

العبارة	موافق		موافق تماما		لا اعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	التكرار	%النسبة	التكرار	%النسبة	التكرار	النسب ة%	التكرار	النسبة %	التكرار	%النسبة
اعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلبة.	6	17	18	52	9	26	1	0,29	0	0
اعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة و التعاون بين الجميع في الكلية.	7	20	25	73	2	0,58	0	0	0	0

لدي القدرة على إقامة علاقات إنسانية تربوية جيدة بطلبتي.	11	32	21	61	2	0,58	0	0	0	0
أشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض و تبادل الخبرات والأدوار.	9	26	18	52	5	14	2	0,58	0	0
امتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الدروس.	7	20	14	41	11	32	2	0,58	0	0
اعمل على إشاعة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الطلبة.	8	23	23	67	1	0,29	2	0,58	0	0
أتقبل أراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيي حتى وإن كانت عميقة وكبيرة.	14	0.41	18	52	2	0.58			0	0
أقدم هدايا للطلبة المتفوقين.	3	0,88	1	0.29	9	26	12	0,35	9	2

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss. من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في سبع العبارات الأولى وافقوا بنسبة 52% و73% و61% و52% و41 %و67% و52% أي أن الأستاذ يعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلبة ويعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والعامل بين الجميع في الكلية، ولديه القدرة على إقامة علاقات إنسانية تربوية جيدة بطلبته، يشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض، وتبادل الخبرات والأدوار يمتلك الوسائل

الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الدروس، يعمل على إشاعة جو من الثقة، الاحترام المتبادل بين الطلبة، يتقبل أراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعاصرة لرأيه حتى وإن كانت عميقة وكبيرة، أما بالنسبة للعبارة الأخيرة فقد رفضوا بنسبة 35% أي لا يقدم هدايا للطلبة المتفوقين.

الجدول رقم(3-21) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	اعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلبة.	3,88	0,686	موافق
الثانية	اعمل على إشاعة جو من الثقة و المحبة والتعاون بين الجميع في الكلية.	4,15	0,500	موافق
الثالثة	لدي القدرة على إقامة علاقات إنسانية تربوية جيدة بطلبتي.	4,26	0,567	موافق
الرابعة	أشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات و الأدوار.	4,00	0,816	موافق
الخامسة	امتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الدروس.	3,76	0,855	موافق
السادسة	اعمل على إشاعة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الطلبة.	4,09	0,712	موافق
السابعة	أتقبل أراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيي حتى وإن كانت عميقة و كبيرة.	4,32	0,598	موافق
الثامنة	أقدم هدايا للطلبة المتفوقين.	2,32	1,173	غير موافق
متوسط عبارات المحور الخامس		3,8493	0,6740	

المصدر:تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها دور الإبداع على تحسين أداء الأساتذة الجامعيين لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التي سبق ذكرها، وقد تم الاستعانة بنموذج المتوسط الحسابي لكل محور والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3– 22) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي للمحور
الإبداع والأداء التدريسي	Moyenne=3.7269
الإبداع والأداء العلمي	Moyenne=4.1050
الإبداع والأداء المهني	Moyenne=4.1961
الإبداع والأداء التربوي	Moyenne=4.1128
الإبداع والأداء الاجتماعي	Moyenne=3.8493

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات **spss**. **الملحق(16)**

من خلال الجدول رقم (3–) نستنتج ما يلي:

الفرضية الأولى:

نلاحظ أن (moyenne=3<3.7269)

وبالتالي نقبل الفرضية، إذ يؤثر الإبداع على الأداء التدريسي لأساتذة الكلية، وهذا يعني تبني أساتذة الكلية الإبداع من خلال عملهم التدريسي؛

الفرضية الثانية:

نلاحظ أن (moyenne=3<4.1050)

وبالتالي نقبل الفرضية، إذ يؤثر الإبداع على الأداء العلمي لأساتذة الكلية، وهذا يعني تبني أساتذة الكلية الإبداع من خلال عملهم التعليمي؛

الفرضية الثالثة:

نلاحظ أن (moyenne=3<4.1961)

وبالتالي نقبل الفرضية، إذ يؤثر الإبداع على الأداء المهني لأساتذة الكلية، وهذا يعني تبني أساتذة الكلية الإبداع من خلال عملهم المهني؛

الفرضية الرابعة:

نلاحظ أن (moyenne=3<4.1127)

وبالتالي نقبل الفرضية، إذ يؤثر الإبداع على الأداء التربوي لأساتذة الكلية، وهذا يعني تبني أساتذة الكلية الإبداع من خلال عملهم التربوي؛

الفرضية الخامسة:

نلاحظ أن (moyenne=3<3.8493)

وبالتالي نقبل الفرضية، إذ يؤثر الإبداع على الأداء الاجتماعي لأساتذة الكلية، وهذا يعني تبني أساتذة الكلية الإبداع من خلال عملهم الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي شمل دراسة تطبيقية لدور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، وهذا بعد ما قمنا بدراسة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بشئ من التفصيل، وهذا من خلال أسئلة موجهة إليهم تتعلق بالإبداع والأداء التدريسي، العلمي، المهني، التربوي والاجتماعي.

وبعد تحليل تلك الأسئلة استخلصنا أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير يتبنون الإبداع في المناهج الدراسية والأبحاث العلمية.

الخاتمة:

في سياق اهتمامنا بموضوع الإبداع والأداء، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة وهي دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين.

إن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية، فهي تتطلب التفكير المحكم مع اقتراح الأفكار والحلول باستخدام التخيلات والتصورات واكتشاف ما هو جديد وإعطاء المعاني والأفكار للمساهمة في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، حيث توفر الجامعة مناخ ملائم يدعم الإبداع ويمكن الأساتذة من إظهار قدراتهم وأفكارهم وطاقاتهم الإبداعية التي تم استثمارها لتحسين أدائهم.

تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة فعالة للرقابة المستمرة، كما أنها تشجع الأساتذة على تحسين أدائهم حيث يعتبر تحسين الأداء الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء.

من خلال البحث تحصلنا على النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، لا يقتصر على كونه موهبة بل هو التفكير في استغلال الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

- الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة، وتقييم الأداء هو مقارنة ما تم التخطيط له وما تم القيام به من أعمال، وبعد تقييم الأداء وتحديد الانحرافات تأتي عملية تحسين الأداء وذلك باستخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات.

- للإبداع دور فعال وأهمية بالغة في تحسين الأداء.

- هناك علاقة ارتباطيه كبيرة بين الإبداع وأداء الأساتذة الجامعيين.

اختبار الفرضيات:

1- الدراسة النظرية:

- الفرضية الأولى تنص " إن غياب القدرات والمهارات الإبداعية يعني عدم القدرة على الإبداع" ننفي صحة هذه الفرضية لان الشخص المبدع صفات ومهارات متعددة وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع إنما هي صفات مساعدة ومؤثرة على الإبداع.

– الفرضية الثانية تنص" علاقة الإبداع بالأداء هي علاقة ارتباطيه" نؤكد صحة هذه الفرضية لان الإبداع يحفز على الأداء ويزيد الرغبة في العمل.

– الفرضية الثالثة تنص" اثر تبني الأساتذة الجامعيين للإبداع إيجابا على أدائهم التدريسي، المهني، العلمي، التربوي والاجتماعي" وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

2– الدراسة التطبيقية:

– اختبار الفرضية الأولى: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء التدريسي لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم التدريسي؛

– اختبار الفرضية الثانية: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء العلمي لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم العلمي؛

– اختبار الفرضية: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء التدريسي لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم التدريسي؛

– اختبار الفرضية الثالثة: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء المهني لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم المهني؛

– اختبار الفرضية الرابعة: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء التربوي لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم التربوي؛

– اختبار الفرضية الخامسة: صحيحة أي أن الإبداع يؤثر على الأداء الاجتماعي لأساتذة الكلية، لأنهم يتبنون الإبداع من خلال عملهم الاجتماعي؛

اقتراحات:

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

– إيجاد أفكار جديدة ومختلفة لتقديم الدروس.

– التخلي عن تقديم البحوث واستبدالها بمشاريع حقيقية.

– إنشاء مراكز متخصصة للاهتمام بالأفراد المبدعين.

– تهيئة مناخ مناسب للإبداع والعمل بروح الفريق.

– الاهتمام بالإبداع وتشجيع المبادرات واستعمال الطرق الجماعية للإبداع.

- وضع لجنة لمراقبة أداء الأساتذة ومدى وصولهم لأفكار جديدة ومبدعة.

أفاق الدراسة:

- مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.

- دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة).

قائمة المراجع:

اولا: باللغة العربية:

1- الكتب:

1- احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت وكالة المطبوعات، 1993.

2- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، 2000.

3- السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

4- الشيخ محمد خليل حسن، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، عمان، 2002.

5- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية –المعايير–التقييم:التصحيح ،جامعة عمان الأهلية الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 1998.

6- الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.

7- القيروني محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ففي المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2000.

8- باتريك توتسيند و جون جيبهاردت :"كيف تحقق الجودة"ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا 1998.

9- جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

10- خالد عبد الرحيم الميتي "إدارة الموارد البشرية "دار وائل للنشر، طبعة 2،عمان الأردن،2005.

11- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2004.

12- زهير ثابت، طيف يتم تقييم الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

13- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2006.

14- سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1993.

15- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجيات لتعظيم قدرات تنافسية، الطبعة1، 2009.

16- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر،2009.

17- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة3، 2004.

18- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

19- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

20- عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.

21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، المكتبة العصرية، المنصورية، 2006.

22- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،2007.

24- عدنان العتوم، عبد الناصر ذياب الجراح، تنمية مهارات التفكير نماذج وتطبيقات علمية، موفق بشارة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة1، 2007.

25- عدنان العتوم، علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيقات، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن،2004.

26- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر، 2002.

27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مصر، 2008.

28- فتحي جروان، الإبداع، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة1، الأردن، 2002.

29- فيصل حسونة، دور الإدارة بالعمليات، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.

30- قطامي نايفة، تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

31- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.

32- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان، 2008.

33- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، الدار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.

34- محمد يسرى علام، كيف تطبق إدارة الموارد البشرية في مؤسستك، مؤسسة محمد ابن راشد المكتوم للنشر، الإمارات العربية، 2009.

35- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والتوزيع، الطبعة1،لبنان،2008.

36- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة1، القاهرة، 2007.

37- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.

38- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995.

39- هرمز مصباح، إبراهيم يوسف، علم النفس التكويني الطفولة والمراهقة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق،1998.

2- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه جامعة Clements st العالمية تخصص إدارة صحية، سوريا.

2- محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة،2014.

3- اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.

4- توفيق عطية العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.

5- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2000.

6- عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011/2010.

7- عجيلة محمد، الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومحفزات ومعوقات الإبداع، المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، 2005.

8- مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، رسالة ماجستير نظم المعلومات الأعمال،بدون البلد والسنة.

9- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكر ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

3- المقالات:

1- عبد الفتاح خليفان، شرين المطارنة، اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1+2)، 2010.

4- المداخلات:

1- سلامة السعيدي، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في المؤتمر.

2- فهيمة بوديسي، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، يومي 18و19 ماي 2011.

3- نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة شلف يومي 8و9 نوفمبر 2010.

ثانيا: باللغة الاجنبية:

1- livres :

1- Albert R, S, some reasons why childhood creativity of ten fails to make it past puberty into the real world in creativity from childhood through edited by M adulthood new directions for child development no 720, A runco, sonfrancisco jossey, bass 1996.

2- court, Andrew , w, improving creativity in engineering design , education , European journal of engineering education , vol 23 , issue 1998.

3- Guilford, J, P varieties of creative, G if tdness: their measurement and development, G if tes child chuarterly 1985.

4- Hovecar, D, measurement of creativity, review or journal of personality assessment, 1981.

5- Omrod, J, E, educational psychology; principal and application USA merriff an imprint of prentice hall, Ohio, 1995.

6- Runco, M, and Albert, R, S, the theories of creativity, bufflo 1990.

7- Torrance F.P. the nature of creativity as manifest testing in R J Sternberg (Ed…), the nature of creativity, New York: press syndicate of the University of Cambridge 1993.

8- Warner, Malcolm, international encyclopedia of business and management, journal of management, vol 4, rout ledge, London and New York No2, 1996.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1- أميرة إسماعيل، معايير الأداء، المنتدى العربي للموارد البشرية، ارتيريا، https://hrdiscussion.com/hr31242,html.17 ماي 2011، 22:57، تاريخ الاطلاع: 14فيفري 2018 ، 21:39.

2- سارة نبيل، مفهوم الأداء أعمال إدارية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، https://hrdiscussion.com/hr49447.html15 ماي 2012 10:38، تاريخ الاطلاع: 14 فيفري 2018، 21:08.

3- الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته، متاح على موقع المخترعين العرب، http://www.mawhoponnet/?p=4445، تاريخ الاطلاع: الاثنين 19فيفري 2018 19:19، بدون تاريخ النشر.

4- جامعة يحي فارس المدية http://www.univ-medea.dz/fr/

الملحق(1)

دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين–دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

–جامعة المدية–

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الأخ الفاضل.. ، الأخت الفاضلة..

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي هممت لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور الإبداع في تحسين أداء الأساتذة الجامعيين، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة المدية–"، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما بان كافة المعلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .

العمر: ☐ من 20 إلى 35 سنة. ☐ من 35سنة إلى 50سنة. ☐ أكثر من 50 سنة.

الاقدمية (الخبرة):☐ [0–5سنوات]. ☐ [5–10 سنوات].☐ [10–15 سنة]. ☐ [أكثر من 15سنة].

الدرجة العلمية:☐ أستاذ . ☐ أستاذ محاضر–ا–. ☐ أستاذ محاضر–ب– . ☐ أستاذ مساعد –ا–.

☐ أستاذ مساعد –ب–.

الجزء الثاني:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق تماما	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
	المحور الأول: الإبداع والأداء التدريسي					
1	أراعي الطلبة كل حسب قدراته ومهاراته (الفروق الفردية).					
2	أبدا الدروس باستثارة حماس الطلبة.					
3	أوفر المصادر والوسائل التعليمية التي تسهل العملية التعليمية.					
4	أعطي الطلبة المبدعين برامج تدريبية تتحدى قدراتهم البدنية والعقلية.					
5	استخدم أساليب تدريسية إبداعية جديدة.					
6	اطرح الأسئلة التي تشجع على التفكير الإبداعي.					
7	استخدم أساليب متنوعة في تقييم الطلبة.					
	المحور الثاني: الإبداع والأداء العلمي					
8	أجيب على كل الأسئلة في مجال تخصصي.					
9	اسعي نحو تطوير نفسي وقدراتي ومعلوماتي.					
10	امتلك القدرة اللغوية والبلاغية في انجاز محاضراتي وبحوثي.					

11	لدي القدرة على التعبير وصياغة الأفكار في كلمات ملائمة ترتبط بعلاقات مناسبة فيما بينها.					
12	أقدم معارف ومعلومات متجددة.					
13	أواكب التطورات العلمية في مجال تخصصي.					
14	اسعي إلى تقديم مقالات ومداخلات حديثة، مبتكرة وغير تقليدية.					
	المحور الثالث: الإبداع والأداء المهني					
15	امتلك ثقة عالية بنفسي					
16	أتميز بالدافعية نحو العمل المتقن.					
17	أتطلع دائما نحو التغيير والإبداع.					
18	أتقبل الحلول التي يقدمها الطلبة المبدعون وأشجعهم.					
19	لدي القدرة على استخدام مبدأ الثواب والعقاب.					
20	أتميز بالمرونة والقدرة على التكيف.					
	المحور الرابع: الإبداع والأداء التربوي					
21	أؤثر في سلوك الطلبة و توجهاتهم.					
22	اتصف بالصدق والنزاهة.					
23	أعامل الآخرين بعدل دون تحيز.					
24	اهتم بتغيير السلوكيات غير المقبولة من الطلبة بأساليب متنوعة.					
25	إذا حصلت مشكلة معينة اعمل على البحث في أسبابها الحقيقية محاولا					

	حلها.					
26	أتميز بالقدرة على ضبط الأعصاب أثناء تعرضي لمواقف تثير العصبية.					
	المحور الخامس: الإبداع والأداء الاجتماعي					
27	اعمل على غرس القيم الوطنية والاجتماعية في نفوس الطلبة.					
28	اعمل على إشاعة جو من الثقة والمحبة والتعاون بين الجميع في الكلية.					
29	لدي القدرة على إقامة علاقات إنسانية تربوية جيدة بطلبتي .					
30	أشجع الجميع على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات والأدوار.					
31	امتلك الوسائل الترويحية مما يجعل الجميع يشعرون بالسعادة أثناء الدروس.					
32	اعمل على إشاعة جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الطلبة.					
33	أتقبل أراء الطلبة الجديدة المخالفة والمعارضة لرأيي حتى وان كانت عميقة وكبيرة					
34	أقدم الهدايا للطلبة المتفوقين.					

الملحق(2)

```
SAVE OUTFILE='C:¥input.sav'
  /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet0.
SAVE OUTFILE='C:¥input.sav'
  /COMPRESSED.  RELIABILITY
  /VARIABLES=7  س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

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
,952	7

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=14  س 13س 12س 11س 10س 9س 8س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

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.

الملحق (3)

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	7

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=20  س 19 س 18 س 17 س 16 س 15 س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

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
,948	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=26  س 25 س 24 س 23 س 22 س 21 س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

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.

الملحق (4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=34  س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س 27 س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet0] C:¥input.sav

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
,959	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=34  س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س 27 س 26 س 25 س 24 س 23 س 22 س 21 س 20 س 19 س 18 س 17
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet0] C:¥input.sav

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.

الملحق(5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,991	34

```
COMPUTE 7    /  (س7 + س6 + س5 + س4 + س3 + س2 + س1)= المحور الأول.
EXECUTE.
COMPUTE 7    /  (س14 + س13 + س12 + س11 + س10 + س9 + س8)= المحور الثاني.
EXECUTE.
COMPUTE 6    /  (س20+س19+س18+س17+س16 + س15)= المحور الثالث.
EXECUTE.
COMPUTE 6    /  (س26 + س25 + س24 + س23 + س22 + س21)= المحور الرابع.
EXECUTE.
COMPUTE 8    /  (س34 + س33 + س32 + س31 + س30 + س28 + س29 + س27)= المحور الخامس.
EXECUTE.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=  المحور الأول س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

[DataSet0] C:¥input.sav

Correlations

			س1	س2	س3	س4
Spearman's rho	س1	Correlation Coefficient	1,000	,805**	,824**	,803**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س2	Correlation Coefficient	,805**	1,000	,952**	,783**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س3	Correlation Coefficient	,824**	,952**	1,000	,767**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	س4	Correlation Coefficient	,803**	,783**	,767**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
	س5	Correlation Coefficient	,920**	,775**	,781**	,829**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س6	Correlation Coefficient	,838**	,703**	,688**	,869**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س7	Correlation Coefficient	,836**	,949**	,902**	,796**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(6)

	س1		س5	س6	س7	المحورالأول
Spearman's rho	س2	Correlation Coefficient	,920**	,838**	,836**	,903**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س3	Correlation Coefficient	,775**	,703**	,949**	,907**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س4	Correlation Coefficient	,781**	,688**	,902**	,874**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س5	Correlation Coefficient	,829**	,869**	,796**	,935**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	1,000	,801**	,812**	,874**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س6	Correlation Coefficient	,801**	1,000	,742**	,888**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س7	Correlation Coefficient	,812**	,742**	1,000	,931**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34

Correlations

			س1	س2	س3	س4
	المحورالأول	Correlation Coefficient	,903**	,907**	,874**	,935**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

Correlations

			س5	س6	س7	المحورالأول
	المحورالأول	Correlation Coefficient	,874**	,888**	,931**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=  المحورالثاني  س14 س13 س12 س11 س10 س9 س8
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

الملحق(7)

	س8		س8	س9	س10	س11
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,719**	,972**	,897**
	س9	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,719**	1,000	,721**	,760**
	س10	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,972**	,721**	1,000	,878**
	س11	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,897**	,760**	,878**	1,000
	س12	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,795**	,592**	,834**	,680**
	س13	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,792**	,659**	,820**	,707**
	س14	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الثاني		,788**	,723**	,813**	,729**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,870**	,888**	,888**	,844**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(8)

	س8		س12	س13	س14	المحور الثاني
Spearman's rho	س9	Correlation Coefficient	,795**	,792**	,788**	,870**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س10	Correlation Coefficient	,592**	,659**	,723**	,888**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س11	Correlation Coefficient	,834**	,820**	,813**	,888**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س12	Correlation Coefficient	,680**	,707**	,729**	,844**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س13	Correlation Coefficient	1,000	,856**	,827**	,811**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,856**	1,000	,942**	,893**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س14	Correlation Coefficient	,827**	,942**	1,000	,939**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الثاني	Correlation Coefficient	,811**	,893**	,939**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES= المحور الثالث س20 س19 س18 س17 س16 س15
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

الملحق(9)

			س15	س16	س17	س18
Spearman's rho	س16	Correlation Coefficient	1,000	,905**	,796**	,869**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س17	Correlation Coefficient	,905**	1,000	,848**	,775**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س18	Correlation Coefficient	,796**	,848**	1,000	,715**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	س19	Correlation Coefficient	,869**	,775**	,715**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
	س20	Correlation Coefficient	,780**	,800**	,917**	,739**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الثالث	Correlation Coefficient	,768**	,836**	,887**	,652**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,900**	,883**	,923**	,880**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(10)

	س15		س19	س20	المحور الثالث
Spearman's rho	س16	Correlation Coefficient	,780**	,768**	,900**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س17	Correlation Coefficient	,800**	,836**	,883**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س18	Correlation Coefficient	,917**	,887**	,923**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س19	Correlation Coefficient	,739**	,652**	,880**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
		Correlation Coefficient	1,000	,879**	,960**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000
		N	34	34	34
	س20	Correlation Coefficient	,879**	1,000	,858**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000
		N	34	34	34
	المحور الثالث	Correlation Coefficient	,960**	,858**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.
		N	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=  المحور الرابع س 26 س 25 س 24 س 23 س 22 س 21
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

الملحق(11)

	س21		س21	س22	س23	س24
Spearman's rho	س22	Correlation Coefficient	1,000	,710**	,724**	,729**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س23	Correlation Coefficient	,710**	1,000	,870**	,908**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س24	Correlation Coefficient	,724**	,870**	1,000	,805**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	س25	Correlation Coefficient	,729**	,908**	,805**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
	س26	Correlation Coefficient	,815**	,838**	,785**	,893**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الرابع	Correlation Coefficient	,768**	,805**	,733**	,878**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,888**	,915**	,904**	,918**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(12)

			س25	س26	المحور الرابع
Spearman's rho	س21 س22	Correlation Coefficient	,815**	,768**	,888**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س23	Correlation Coefficient	,838**	,805**	,915**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س24	Correlation Coefficient	,785**	,733**	,904**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
	س25	Correlation Coefficient	,893**	,878**	,918**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000
		N	34	34	34
		Correlation Coefficient	1,000	,926**	,938**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000
		N	34	34	34
	س26	Correlation Coefficient	,926**	1,000	,903**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000
		N	34	34	34
	المحور الرابع	Correlation Coefficient	,938**	,903**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.
		N	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=المحور الخامس 34  س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س 27س
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

الملحق(13)

	س27		س27	س28	س29	س30
Spearman's rho	س28	Correlation Coefficient	1,000	,744**	,702**	,838**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س29	Correlation Coefficient	,744**	1,000	,798**	,797**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س30	Correlation Coefficient	,702**	,798**	1,000	,838**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	س31	Correlation Coefficient	,838**	,797**	,838**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
	س32	Correlation Coefficient	,889**	,818**	,786**	,848**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س33	Correlation Coefficient	,750**	,909**	,830**	,868**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س34	Correlation Coefficient	,699**	,727**	,903**	,792**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الخامس	Correlation Coefficient	,889**	,705**	,820**	,867**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,914**	,777**	,862**	,919**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(14)

	س27		س31	س32	س33	س34
Spearman's rho	س28	Correlation Coefficient	,889**	,750**	,699**	,889**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س29	Correlation Coefficient	,818**	,909**	,727**	,705**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س30	Correlation Coefficient	,786**	,830**	,903**	,820**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س31	Correlation Coefficient	,848**	,868**	,792**	,867**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س32	Correlation Coefficient	1,000	,810**	,789**	,868**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س33	Correlation Coefficient	,810**	1,000	,761**	,753**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34
	س34	Correlation Coefficient	,789**	,761**	1,000	,889**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34
	المحور الخامس	Correlation Coefficient	,868**	,753**	,889**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,950**	,830**	,885**	,967**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34

الملحق(15)

			المحور الخامس
Spearman's rho	س28	Correlation Coefficient	,914**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س29	Correlation Coefficient	,777**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س30	Correlation Coefficient	,862**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س31	Correlation Coefficient	,919**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س32	Correlation Coefficient	,950**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س33	Correlation Coefficient	,830**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
		Correlation Coefficient	,885**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	س34	Correlation Coefficient	,967**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	34
	المحور الخامس	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر الدرجة العلمية الأقدمية
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
FREQUENCIES VARIABLES=34 س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س 27 س 26 س 25 س 24 س 23 س 22 س 21 س 20 س 1
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
DESCRIPTIVES VARIABLES=المحور الخامس 34 س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س27 المحور الرابع 26
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet0] C:¥input.sav
```

الملحق(16)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	34	2	5	4,24	,781
س2	34	2	5	3,94	,952
س3	34	2	5	4,06	,814
س4	34	2	4	2,74	,790
س5	34	2	5	2,76	1,046
س6	34	2	5	4,41	,657
س7	34	2	5	3,94	,983
المحور الأول	34	2,00	4,86	3,7269	,76679
س8	34	2	5	4,15	,744
س9	34	3	5	4,44	,561
س10	34	3	5	4,18	,626
س11	34	3	5	4,29	,524
س12	34	2	5	4,00	,696
س13	34	2	5	3,97	,717
س14	34	1	5	3,71	1,060
المحور الثاني	34	2,43	5,00	4,1050	,63529
س15	34	3	5	4,35	,597
س16	34	3	5	4,29	,579
س17	34	2	5	4,09	,753
س18	34	4	5	4,47	,507
س19	34	2	5	3,82	,999
س20	34	2	5	4,15	,657
المحور الثالث	34	2,67	5,00	4,1961	,62424
س21	34	2	5	3,79	,687
س22	34	3	5	4,29	,676
س23	34	2	5	4,38	,739
س24	34	2	5	4,18	,758
س25	34	2	5	3,97	,904
س26	34	2	5	4,06	,736
المحور الرابع	34	2,17	5,00	4,1127	,69718
س27	34	3	5	3,88	,686
س28	34	3	5	4,15	,500
س29	34	3	5	4,26	,567
س30	34	2	5	4,00	,816
س31	34	2	5	3,76	,855
س32	34	2	5	4,09	,712
س33	34	3	5	4,32	,589
س34	34	1	5	2,32	1,173
المحور الخامس	34	2,38	5,00	3,8493	,67404
Valid N (listwise)	34				

الملحق(17)

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر الدرجة العلمية الأقدمية

  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet0] C:¥input.sav

Statistics

		الجنس	العمر	الدرجةالعلمية	الأقدمية
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,29	1,62	2,82	3,18
Std. Deviation		,462	,697	,936	,936

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	70,6	70,6	70,6
	أنثى	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35 مساعد	17	50,0	50,0	50,0
	35-50 مساعد أ	13	38,2	38,2	88,2
	50+ محاضر ب	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

محاضر أ
أستاذ

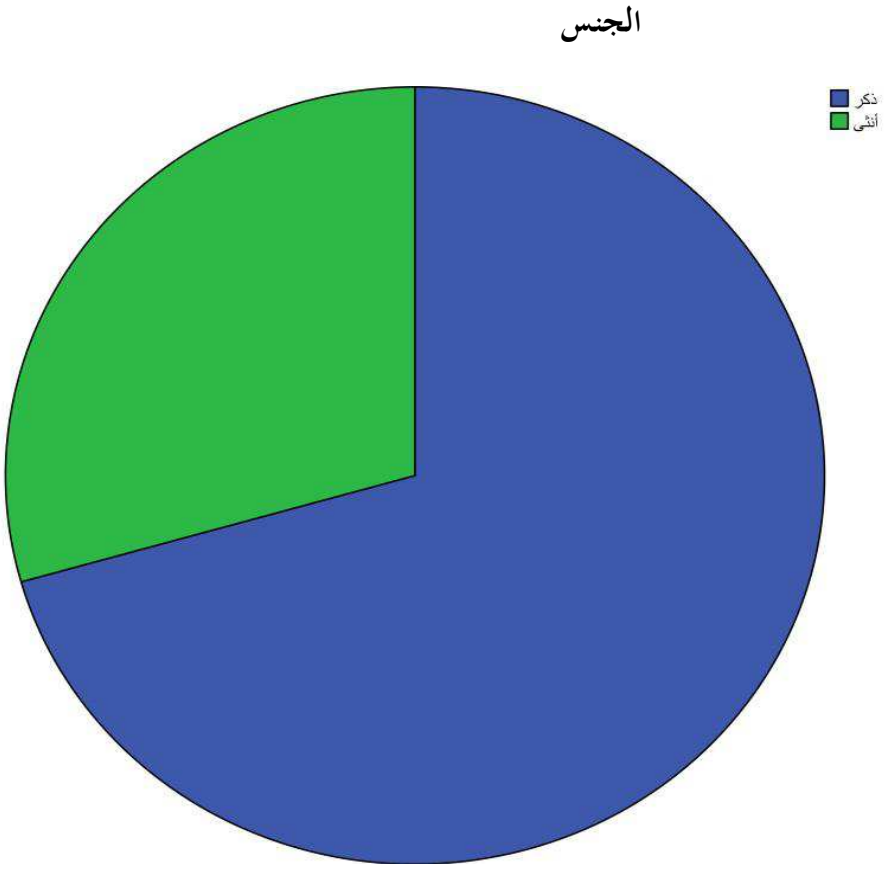
الدرجةالعلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	2,9	2,9	2,9
		13	38,2	38,2	41,2
		13	38,2	38,2	79,4
		5	14,7	14,7	94,1
		2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

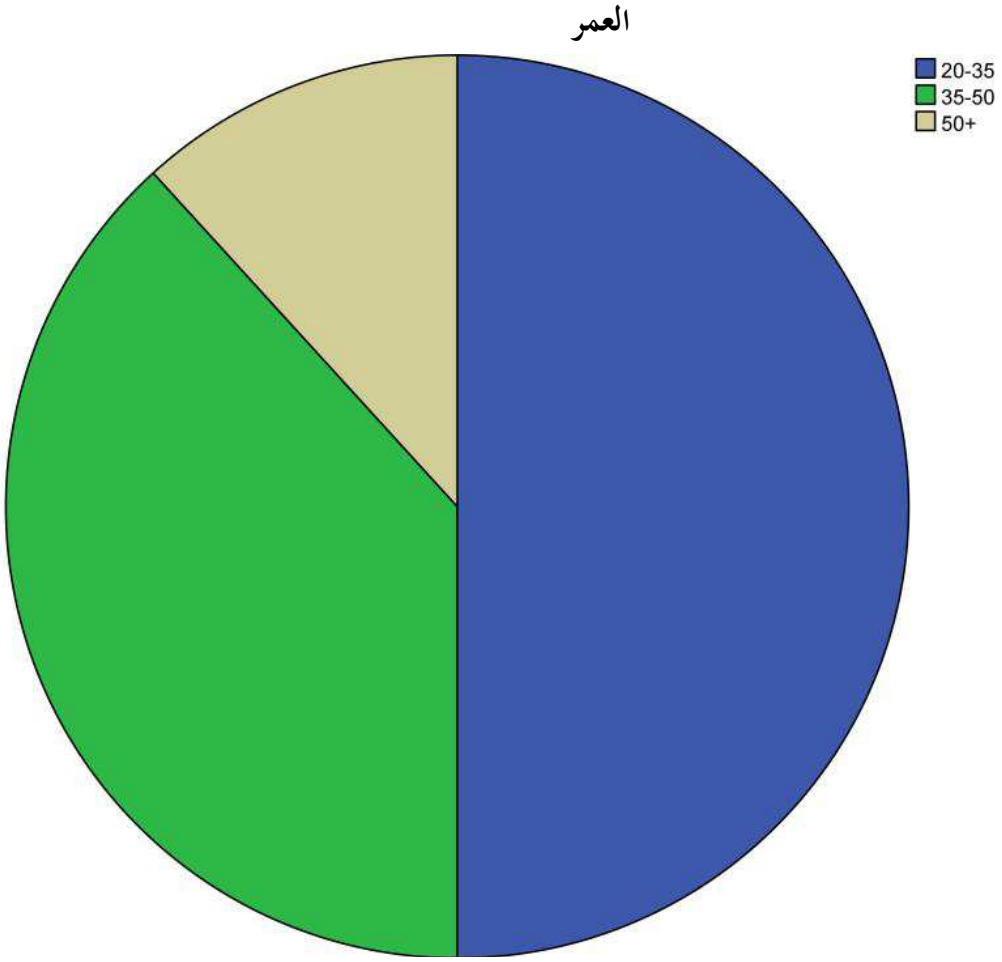
الملحق(18)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	2	5,9	5,9	5,9
	5-10	5	14,7	14,7	20,6
	10-15	13	38,2	38,2	58,8
	15+	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Pie Chart

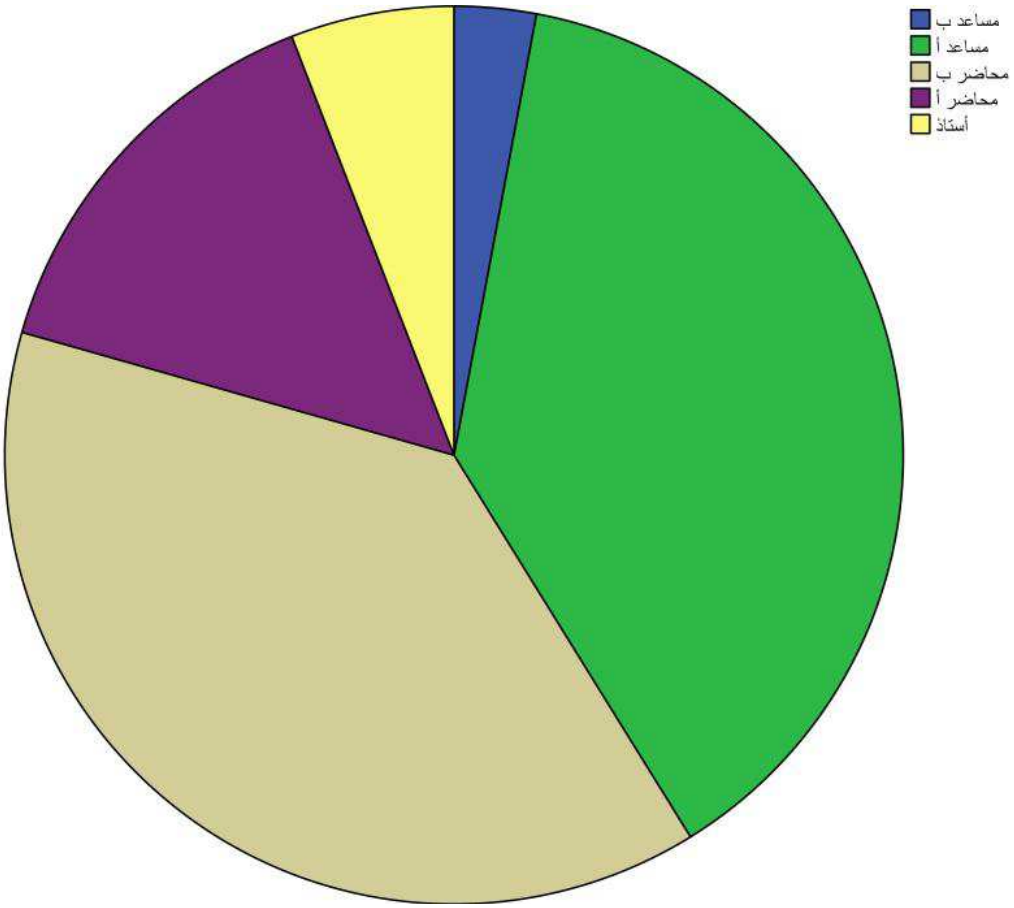


الملحق(19)



الملحق(20)

الدرجة العلمية



الملحق(21)

