

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم: علم النفس و علوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة :

شادي فاطمة

من إعداد:

هنطوط سارة

قهواجي آسيا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى: ينبوع الأمل والمحبة وسندي في كل ضيق أُمي الغالية
إلى: داعمي ومن شقي لراحتي أبي العزيز
إلى: خالي العزيز الذي سهر معي وساعدني لإتمام مذكرتي .
إلى: كل إخوتي الأحباء
إلى: أستاذتي الغالية التي لم تبخلني بعلمها وجهدها
كل الشكر والامتنان لصبركم معي ودعمكم لي بكل
أنواع التحفيز لتحقيق حلمي وإكمال مذكرتي لكم مني فائق المحبة والتقدير
وأرجو الله أن يديمكم
لي فخرا

سارة

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لا يبخل بشيء من أجل دفعي

في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخوتي الغاليات.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر

آسيا

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله))

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه

ونشهد أن لا إله إلا الله وحده

لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله

الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه و أتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على

الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية

والبحث كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافها على مذكرة بحثنا

الأستاذة شادي فاطمة التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها

الكبير علينا ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام

واستكمال هذا العمل كما تتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل .

(ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلي

برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل الآية 19)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي من أجل دراسة ظاهرة بحيث طبقت على عينة تتكون من 187 عمال، واستخدمنا في عملية جمع البيانات على الاستبيان واستعملنا مجموعة من طرق الأساليب الإحصائية (التكرار، النسب المئوية، بالإضافة معامل الارتباط بيرسون).

الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي

Abstract

This study aimed at identifying the relationship between management creativity and performance Through the identification of a range of questions and hypotheses and in order to achieve the study's objectives, a field study was completed in which we relied on the descriptive curriculum for a prima facie study to be applied to a sample of 187 workers, We used data collection on the questionnaire and used a range of statistical methods (repetition, percentages, plus Pearson coefficient).

Keywords: *Management creativity, career performance*

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
/	شكر و عرفان .	
/	إهداء .	
أ	ملخص الدراسة	
ب	ملخص باللغة الإنجليزية	
قائمة المحتويات		
ح	قائمة الاشكال .	
ح	قائمة الجداول	
1	مقدمة عامة	
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة		
5	الإشكالية	01
7	فرضيات الدراسة	02
8	اهمية الدراسة	03
8	أهداف الدراسة	04
9	أسباب اختيار الموضوع	05
8	تحديد المصطلحات	06
10	الدراسات السابقة	07
14	التعقيب على الدراسات السابقة	08
الجانب النظري		
الفصل الثاني : الإبداع الإداري		
تمهيد		
17	تمهيد	
18	مفهوم الإبداع .	01

19	مفهوم الإبداع الإداري .	02
19	بعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري .	03
22	نظريات الإبداع الإداري .	04
23	أهمية الإبداع الإداري .	05
24	عناصر الإبداع الإداري .	06
26	مراحل العملية الإبداعية .	07
29	مستويات الإبداع .	08
30	دوافع الإبداع الإداري .	09
32	أساليب اعتماد الإبداع الإداري .	10
34	خصائص وسمات الشخصية المبدعة .	11
35	العوامل المؤثرة في الإبداع .	12
37	مقومات الإبداع الإداري .	13
38	معوقات الإبداع على المستوى المؤسسي .	14
38	كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري .	15
39	دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية .	16
45	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي		
47	تمهيد	
48	مفهوم الأداء الوظيفي .	01
49	مصطلحات مرتبطة بالأداء .	02
49	جوانب متداخلة في مفهوم الأداء .	03
50	أهمية الأداء .	04
50	عناصر الأداء الوظيفي .	05
51	أنواع الأداء الوظيفي .	06

52	محددات الأداء الوظيفي.	07
53	أبعاد الأداء.	08
54	العوامل المؤثرة في الأداء. الوظيفي.	09
57	مفهوم تقييم الأداء.	10
58	أهمية عملية تقييم الأداء.	11
60	أهداف عملية تقييم الأداء.	12
61	فوائد تقييم الأداء.	13
62	معايير تقييم الأداء.	14
63	أساليب تقييم الأداء.	15
64	خطوات تقييم الأداء.	16
65	منهجية تقييم الأداء.	17
66	طرق تقييم الأداء.	18
70	خلاصة الفصل :	
الفصل الرابع : الجانب التطبيقي		
73	تمهيد	
74	الدراسة الاستطلاعية	01
74	المنهج.	02
75	مجالات الدراسة.	03
75	المجال المكاني .	1-3
75	المجال الزمني .	2-3
75	المجال البشري .	3-3
76	مجتمع الدراسة	04
76	عينة الدراسة	05
78	أدوات جمع البيانات	06
80	الأساليب الإحصائية	07

82	خلاصة الفصل	
84	خاتمة عامة	
86	قائمة المراجع	
94	الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.	الشكل رقم 01
62	أمثلة من معايير تقييم الأداء	الشكل رقم 02

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	محددات الأداء	الجدول رقم 01
77	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 02
77	يمثل توزيع افراد العينة من المستوى الدراسة	جدول رقم 03
77	يمثل توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة	جدول رقم 04
78	يمثل توزيع أفراد العينة من حيث التخصص العلمي	جدول رقم 05
79	يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي	جدول رقم 06

مقدمة

تشهد المؤسسات في العصر الراهن انفجار معرفي كبير وتغيرات وتطورات كثيرة في جميع الأصعدة والمستويات، كما تعرف ازدياد حجمها واستخدامها لأحدث التقنيات والتكنولوجيات في مختلف عمليات الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وبما أن وجود المؤسسات وبقائها وتحقيق أهدافها يعتمد أساسا على الأفراد فقد أصبحت تسعى بشكل عام إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض لها وأهم مواردها .

حيث تحاول استغلاله بأفضل الطرق لكي يكون أدائه في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية .

لأن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة وأهم خصائص التسيير في العصر الحديث هو الاهتمام بالموارد البشري والفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات أدائه للنهوض بطاقته الإبداعية والعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على معايير وممارسات وظيفية تتعكس على تحديث أداء العاملين.

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط . بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجيهات وسلوكيات العاملين. (توفيق عطية، 2009، ص2)

حيث على الإدارة الواعية أن تقوم بتهيئة الظروف التي تساعد على الحصول على أقصى مردود كمي وكيفي ، فالمنهج التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والنظام الإداري المرن يساعد على تدفق المعلومات وحل مشكلات العمل والتي من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي. (طلال، العزاوي، 2012، ص43)

لهذا تناولنا في دراستنا الحالية الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي باعتباره موضوع جدير بالدراسة وماله من انعكاسات على العمل.

فالإبداع ظاهرة إنسانية وهو جوهر العملية التفكيرية التي يتميز بها الإنسان عن غيره من المخلوقات ، فهو يسعى دائما إلى الإتيان بالجديد للابتعاد عن الروتينية والتميز في العمل .

حيث أن أداء العامل المبدع يختلف عن أداء العامل العادي، ولأن المؤسسات على اختلافها تستند في تحقيق أهدافها على المورد البشري فإنها تحاول قدر المستطاع تطوير بيئته التنظيمية.

ومن هذا المنطلق وللتفصيل في حيثيات الموضوع قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول جاءت كما يلي:

الفصل الأول: ويتضمن الإطار العام للدراسة حيث استهل بتحديد الإشكالية وتساؤلاتها مع فرضيات الدراسة فيما بعد أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وصولاً إلى تحديد المفاهيم والإشارة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم الإبداع، أهميته عناصره ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه وكذا مراحل العملية الإبداعية ودور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية.

الفصل الثالث: تمحور عنوانه حول الأداء الوظيفي تناولنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته ومحدداته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء ومعاييره وأهدافه وطرق تقييمه.

الفصل الرابع : يمثل الجانب التطبيقي للدراسة وقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا من خلال الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية .

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة
- التعقيب عن الدراسات السابقة

أولاً: "الإشكالية:

يعتبر موضوع الإبداع الإداري من أهم المواضيع التي هي محل بحث ودراسات وذلك من خلال التطورات التي شهدتها العالم مؤخراً وحاجة المنظمات إلى الابتكار والذي يعد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها، إذ أن نجاح أو فشل المنظمة مرهون برجالها ، فعلى المنظمات أو الإدارة استقطاب أكبر قدر من الكفاءات والمبدعين واستغلالهم استغلالاً جيداً لهذه الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهدافه. لذا تسعى كل مؤسسة أن يكون لديها موظفين مميزين يتمتعون بقدرات عالية عن غيرهم ، وهذا ما يعرف بالإبداع الإداري داخل المنظمة من أجل خلق الميزة التنافسية بين الأسواق ، فالإبداع هو الذي يجعل المؤسسة متطورة مما يساعدها على الاستقرار واحتلال مكانة هامة ، كما أنه يعطي الحرية للموظفين في الأخذ برأيهم والتعامل مع مختلف المواقف للأخذ بالإجراءات والحلول اللازمة وهذا ما يجعل الموظف ترتفع معنوياته ويقدم الأفضل والأحسن وتنمية قدراته .

ومن بين الدراسات التي تناولت الموضوع دراسة عنان جعبري (2009) والتي جاءت بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية والتي هدفت إلى التعرف على دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، وتصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء خليل كان كبيراً وأن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت قليلة جداً .

أصبح الإبداع الإداري ضروري ومهم فهو يعتبر من مقومات التنمية والتطور التي تسعى المؤسسة لاتخاذها بعين الاعتبار من أجل استمرار المؤسسة ومواكبة التغيرات ومواجهة التحديات الراهنة ، فالإبداع الإداري هو مجموعة من الأفكار يقترحها الموظف لسد حاجات ومتطلبات المنظمة وبذلك يجعلها متميزة عن غيرها بفضل قوة الإبداع الذي يعد قوة داعمة لها وذلك بتشجيع روح الإبداع بين الموظفين وفتح آفاق مستقبلية وان تكون مستعدة لمواجهة كل التحديات التي تعيق تقدمها.

ويعتبر الأداء الوظيفي محل اهتمام الدارسين لما له من علاقة مع جميع وظائف المؤسسة ويرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك الأفراد فهو يساعد على الزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وهذا ما عرفه صلاح الدين عبد الباقي فهو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية

ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 281)

وهذا ما تناولته دراسة ميسون نظمي سعيد عطاري 2018، الموسومة بعنوان " الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين، وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في الجامعة.

وللأداء الوظيفي مكانة مهمة داخل أي مؤسسة مما يجعل المنظمات تحافظ على استمرارها واستقرارها، لأن الأداء الجيد جزء من المنظمة والتي تتميز بالكفاءة والفعالية وهذا ما يكسب الفرد خبرة أكثر من السابق في مجال عمله بما يحقق أهداف المؤسسة ، الإبداع الإداري يتوجب وجوده في المؤسسة لأنه يعتبر عامل مهم ويجب على الجميع المشاركة فيه فهو مجموعة من الأفكار الجديدة والأساليب التي تتخذها المؤسسة عن طريق أفرادها الفاعلين ويجب أن تكون هذه الأفكار مواكبة للعصر أي أنها تخضع لمعايير علمية و تكنولوجية لأن العالم في تطور مستمر فإذا تم تطبيق الإبداع بطريقة عقلانية وذلك يساهم في نجاح المؤسسة .

ومنه فإن نجاح المنظمات يعتمد على الإبداع والذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للفرد فالأداء يعتبر محصلة لجميع الجهود الذهنية والبدنية للأفراد داخل المؤسسة شرط أن تكون هذه الجهود فاعلة وموجهة ، فالأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه إذا أستغله الفرد استغلالا إيجابيا سيحقق ذلك الاستمرار للمؤسسة ويفتح آفاق مستقبلية للإبداع أكثر والرفع من نسق الأداء الوظيفي .

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟

و تتبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1 - هل توجد علاقة ارتباطية بين القدرة على حل المشكلات والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

2 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الأصالة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

3 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الطلاقة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

4 - هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

5 - هل توجد علاقة ارتباطية بين المخاطر والتحدي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

فرضية عامة :

توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

فرضية جزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية بين القدرة على حل المشكلات والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

2 - توجد علاقة ارتباطية بين الأصالة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

3 - توجد علاقة ارتباطية بين الطلاقة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

4 - توجد علاقة ارتباطية بين المرونة والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

5 - توجد علاقة ارتباطية بين المخاطر والتحدي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

ثالثا: أهمية الدراسة:

هناك مجموعة من العوامل والظروف تدفع الباحث وتحفزه لاختيار موضوع ما لدراسته والذي يكون له علاقة بتخصصه.

وقد تم في هذه الدراسة اختيار موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي وذلك لأن موضوع الإبداع الإداري مهم جدا ومدروسا مسبقا من قبل عدة باحثين ولا يزال يدرس نظرا للتطور المستمر للمتجمعات ومنظوماتها، إضافة إلى أن الإبداع الإداري يرتبط أساسا بأداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية .

- التحقق من وجود تأثير المتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .
- فعالية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة .
- تفعيل دور الإبداع في المؤسسات وأهميته في مواجهة التغيرات .

رابعا: أهداف الدراسة:

إن أي دراسة لموضوع ما في مختلف المجالات يكمن ورائها هدف يجعل الباحث يقوم بهذه الدراسة والهدف من دراستنا هذه كالتالي :

- التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي .
- التعرف على العلاقة بين الأصالة والأداء الوظيفي
- التعرف على العلاقة بين الطلاقة والأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين المرونة والأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين القدرة على حل المشكلات والأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين المخاطر والتحدي والأداء الوظيفي.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع :

1- أسباب ذاتية:

- الفضول العلمي الدافع لمعرفة مدى تأثير الإبداع الإداري للقيام بالوظائف .
- وجود ميل واهتمام لدراسة موضوع الإبداع الإداري.
- إثراء البحث العلمي حول موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2- أسباب موضوعية:

- دراسة الموضوع لتوفير كل المعلومات والمراجع.
- غياب الإبداع الإداري في مؤسسات العمل .
- تعزيز مظاهر الإبداع.
- الرفع من مستويات الأداء الوظيفي.
- انخفاض معدلات الأداء الوظيفي لدى الموظف.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- الانفجار المعرفي الحاصل وتطور الأساليب والطرق التكنولوجية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

التعريف الاصطلاحي للإبداع:

هو عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والظني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.(سنا راجي، 2016، ص 08).

- التعريف الإجرائي:

الإبداع: هو إتيان بأفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل إنتاج ذهني وبدني يقوم به الفرد لتحقيق أهدافه من خلال المجهودات بمختلف أنواعها التي تساهم في تطوير المجتمع وتنميته .

التعريف الاصطلاحي للإبداع الإداري:

هو محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات والعقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تنسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.(محمد كريم، سعيد خلف، 2010، ص08).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية التي يسخرها أعضاء المؤسسة من أجل التنمية و التطور في مجال الإدارة شرط أن تستعمل هذه الإمكانية بطريقة عقلانية ومنطقية للوصول إلى نتائج أفضل.

التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه النواتج المتحققة من عمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل في إمكان حصول المنظمة على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية. (إيمان حاوي، 2011، ص54).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو مختلف الجهود التي يؤديها العامل في مكان عمله من قدرات وسلوكيات وتحمل مسؤولية لأجل القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة منه والمتعلقة بوظيفته لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

سابعاً: دراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عنان الجعبري (2009) بعنوان دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل وتمثلت عينتها من 151 موظف والتي شملت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي الحراسة، المرسلين والسائقين ، وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الاستبيان 134 موظفاً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي نوجزها في الآتي: أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً بنسبة 80.5% وأن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة بنسبة 58% .

الدراسة الثانية: دراسة مؤيد الساعدي، علي محمود علي وسعد مجيد عبد علي (2013) بعنوان دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة.

هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل ، وتمثلت عينتها في

البحث المكونة من (91) شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل ، واستخدام الباحث أداة الاستبانة وفق المنهج البحث القائم والتحليل البعدي توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كآآتي:

أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي ، وهي أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة : دراسة خالد علي (2017) بعنوان أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال جامعة باتنة 1 الحاج لخضر .

هدفت إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر) وشركة فوسفات قفصة (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب) وذلك من خلال قياس مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الثلاثة محل المقارنة والتعرف على مدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه .

وتمثلت عينتها على العينة من العاملين في المركب وزعت عليهم 1036 استبانة استرجع منها 741 كانت صالحة منها للتحليل 642 استمارة استخدم الباحث أداة الاستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أبرز نتائجها كالتالي: أن مستوى الإبداع الإداري جيدا في المكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة ، وكذلك الحل بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاثة.

الدراسة الرابعة: دراسة صبرينة ترغيني(2017) بعنوان دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة. مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الثاني .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع في تحسين أداء المؤسسات ، وتمثلت عينتها من 28 فرد من مؤسسة الكندي للأدوية وقد بلغ عدد المجيبين على الاستبيان 20 شخص فقط واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق منهج الاستكشافي.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي نوجزها في الآتي:

أن مؤسسة الكندي للأدوية تهتم بالإبداع بطريقتها الخاصة حيث أنها تسعى للاستفادة من أفكار العاملين كما أن العمال يسعون إلى الإبداع في عملهم عن طريق تطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل ، إلا أن المؤسسة لا تهتم بتخصيص مبالغ مالية للبحث والتطوير ولا تقدم تحفيزات

للعاملين كما لا تقوم بالمحافظة على المواهب وهذا ليس في صالح المؤسسة لأن العامل إذا لم يقدم له تحفيزات لا يقدم كل ما لديه من قوة فكرية ولن يقوم بالإبداع كما يجب.

الدراسة الخامسة: دراسة ميسون نظمي سعيد عطاري (2018) بعنوان الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة جامعة القدس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً وتمثلت عينتها في حساب حجم عينة الدراسة حيث بلغ 154 موظف ، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية واستخدام أداء الاستبانة محكمة حيث تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور المميزات الشخصية ، تدخلات الموظفين الإبداعية ، أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

كان من أبرز نتائجها كالتالي : وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري بوزن نسبي %77 وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفعالية الأداء لدى العاملين في الجامعة ، تدني أثر أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة إلى درجة أثر متوسط.

الدراسة السادسة: دراسة سهيلة بن جبار، بياض مصطفى، طيب سعيدة (2019) بعنوان الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال ، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد جامعة تندوف الجزائر مجلة.

هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع الوظيفي في تطوير أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف، تمثلت عينتها في 54 موظفاً ، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

كان من أبرز نتائجها كالتالي : وجود تأثير إيجابي بين الإبداع الوظيفي وأداء الموظفين حيث يحسن من أداء لمهامهم وهذا في ظل خلق مناخ تنظيمي ملائم يمكنهم من إظهار ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية.

الدراسة الثامنة: دراسة جمال محمد مرشود، سحر سعيد مربوع (2020) بعنوان درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية جامعة فلسطين.

هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري للمدارس وكالة الغوت في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم ، وتمثلت عينتها مكونة من 88 مديرا ومديرة في العام الدراسي 2020/2019، وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحثان البرنامج SPSS والمعالجات (اختبارات) والتحليل التباين الأحادي في تحليل البيانات، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة وفق المنهج الوصفي.

كان من أبرز نتائجها كالتالي : أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيرين الجنس والمؤهل العلمي، توجد فروق لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا) ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) .

الدراسة التاسعة : دراسة ريم داخل سعيد المحمادي (2022) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى مجلة كلية التربية جامعة العريش.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فروق الدالة إحصائياً بين استجاباتهن حول درجة ممارسة الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بناء على (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، تمثلت عينة الدراسة من 90 موظفة إدارية من بين 2006 موظفة إدارية بجامعة أم القرى ، و استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نوجزها كالآتي: وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بخصوص درجة ممارسة الإبداع لديهم بسبب عدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تشجيع الإبداع الإداري لديهم نجرى إلى متغير المؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول متوسط مستوى الأداء الوظيفي لديهم تغري إلى متغير عدد سنوات الخبرة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم فيها تناول متغيرات الدراسة وهي الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات التالية: إن المدة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسة انحصرت بين (2009-2022) حيث كان أقدم دراسة 2009 وأحدثها 2022 وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمتغير المستقل وهو الإبداع الإداري والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي .
استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستعمال نفس المنهج الوصفي .

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث حجم العينة وطبيعتها من دراسة إلى أخرى. كانت أصغر عينة هي (12) في دراسة توقيف عطية توفيق العجلة ,أكبر عينة (741) في دراسة خالد علي هذا في ما يخص المتغيرين .
كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ماعدا دراسة صبرينة ترغيني (2017) استخدمت المنهج الاستكشافي .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ضبط الفرضيات مع بناء الاشكالية.
- تصميم الاستبيان.
- المراجع.
- اثراء الجانب النظري.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإبداع
- 2- مفهوم الإبداع الإداري
- 3- بعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري
- 4- نظريات الإبداع الإداري
- 5- أهمية الإبداع الإداري
- 6- عناصر الإبداع الإداري
- 7- مراحل العملية الإبداعية
- 8- مستويات الإبداع
- 9- دوافع الإبداع الإداري
- 10- أساليب اعتماد الإبداع الإداري
- 11- خصائص وسمات الشخصية المبدعة
- 12- العوامل المؤثرة في الإبداع
- 13- مقومات الإبداع الإداري
- 14- معوقات الإبداع على مستوى المؤسسي
- 15- كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
- 16- دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الإبداع الإداري من أهم المفاهيم الرئيسية في المؤسسة وذلك لما يملكه من دور في مساعدتها على الاستمرار والتكيف ومواجهة التحديات. إضافة إلى حل مختلف المشكلات لأنه يتعلق بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن الإبداع الإداري لا بد منه في المؤسسات الإدارية لأنه مطلب حيوي للتغيير والتميز ويستحسن على الموظف أن يجعل الإبداع جزء لا يتجزأ من مهامه الحياتية من أجل تنمية نفسه والمؤسسة التي اذا عملت على استغلاله بشكل فعال سيحقق لها النجاح والاستمرارية.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أساسيات الإبداع مع ابراز أهميته، عناصره، دوافعه، واساليب اعتماد الإبداع الإداري، العوامل المؤثرة في الإبداع. ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض معوقاته وصولاً إلى كيفية التعامل معها.

1- مفهوم الإبداع:**1-1- التعريف اللغوي:**

الإبداع في اللغة من بدع الشيء أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال، والله بديع السماوات والأرض أي (مبدعهما) (مختار الصحاح: مادة بدع) (صبيح حمدان أبو جلاله، 2006، ص16) تناولت اللغة العربية كلمة الإبداع ومشتقاتها (بدع، بدعا، بديع، بداعة، أبدع، ابتدع...الخ) بمعان كثيرة، ومن هذه المعاني ما يلي:

1- بدعه بدعا فهو بديع أي أنشأه على غير مثال سابق.

2- بدع بداعة فهو بديع أي صار غاية في صفته.

3- أبدع أي أتى بالبديع، وأبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال.

4- ابتدع الشيء أي اخترعه. (علي الحمادي، 1999، ص23).

1-2- التعريف الاصطلاحي:

يُعرّف الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشكلات والتحديات اليومية. (محمد عبد الله حسن حميد ومحمد الهمداني، 2020، ص4)

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية. (سعال سمية، 2018، ص379).

وقد عرف جيلفورد الإبداع بأنه: سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب. (فتحي عبد الرحمان ، 2002 ، ص 22).

يعرف أبو زيد 1985 الإبداع بأنه القدرة على التعامل بطريقة سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة، أو غير المحددة، وإيجاد مداخل جديدة وأصلية وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماما. (نايفة قطامي، وآخرون، 2008، ص15).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو خلق أفكار جديدة وسهلة واستحداث طاقة إبداعية كامنة لدى العاملين لأجل تنفيذ المهام بطرق مبتكرة وغير مألوفة وأسلوب فعال لحل المشكلات.

2- مفهوم الإبداع الإداري

يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال.

وعليه فإن عملية الإبداع تعني عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم ويشار إلى الإبداع الإداري أنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية. (خلف السكارنه، 2011، ص ص 18 - 19).

كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعا في طرق جديدة ومفيدة، أما المرسي فقد عرف الإبداع بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل. (خلف السكارنه، 2011، ص 18).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو مجموعة من القدرات والإمكانيات التي يكتسبها الموظف بفعل الخبرة أو معارفه الخاصة من أجل خدمة المؤسسة التي يعمل بها، وهو أيضا سلوك يشترك فيه مجموعة من الموظفين حسب قدرتهم ورغبتهم شرط أن يكون هذا السلوك إيجابيا ومواكبا للتكنولوجيا والتطور العلمي والإتيان بأفكار جديدة ومتطورة حتى تسمح للمؤسسة بتقديم الأفضل وفتح آفاق جديدة للمنافسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

3- بعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري:

إن النظرة المتأملة في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري.

3-1- تصورات عن الإبداع الإداري:

إن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات التجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء و تعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة.

إن التغييرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها العالم اليوم تتيح فرص رحبة يمكن تقصيدها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات وتزيد من كفاءاتها، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في الوظيفة، تحقيقا لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات الوظيفة العامة. (رعد حسن، 2017، ص10).

إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر من مصطلحا فنيا، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصورا على الاختراع التقني، من ثم يبرز أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري في الوظيفة العامة وإثراءه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.

إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذين يتمتعون بقدرات خارقة، و ينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحا "التوزيع الاعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعا يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة و أن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب و التجريب، كما يمكن تحفيز الأفراد لتبنيها متى ما توفر في العمل الوظيفي المناخ الإيجابي الذي يحفز و يدعم القدرات الإبداعية. (رعد حسن، 2017، ص11).

بما أن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة فإن النظام الوظيفي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية لا بد أن يكون قائما على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز مع المتغيرات البيئية كما يستوجب أيضا أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآتية وتطلعاتها المستقبلية. (رعد حسن، 2017، ص12).

3-2- تصورات خاطئة عن الإبداع:

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يجود بالأفكار الخلاقة، وامتزجت في تفسيراتهم التصورات الذاتية مع الأفكار الدارجة وقد أدت هذه التصورات للإبداع إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال:

- 1- أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة لأن الإبداع عملية طبيعية لها قوانينها الخاصة.
- 2- أن المبدع يختلف نوعيا عن غيره من البشر أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها فهو ملهم.

3- أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.

4- وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها. (رعد حسن، 2017، ص13).

3-3- الاتجاهات الإيجابية في دراسة الإبداع:

هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الإيجابية للإبداع وهي:

- **الإبداع ظاهرة مركبة:** ولكنه قابل للفهم و الدراسة فمنذ 40 عاما مضت أخضع الإبداع للدراسة والبحث، و لذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمه و تنظيمه.
- **الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية :** حيث أنه ليس قاصرا على ذوي الموهبة و هذا معناه أن الإبداع موجودا لدى البشر بدرجات متفاوتة و أساليب متنوعة، و بذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم و يوظف ما لديه من إمكانات إبداعية.
- **الإبداع ظاهرة صحية:** حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع و كيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر و يساعده على الحياة الصحية المنتجة.
- **الإبداع ممتع :** فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع و يستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا، الإنجاز و الإثابة. (رعد حسن، 2017، ص13).

3-4- التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع الإداري

هناك بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرؤوسيه المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي:

1- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع والاعتقاد بأنها صفات موروثه لا تكتسب بالتعلم والتدريب. (رعد حسن، 2017، ص13).

2- الاعتقاد بمحدودية فرص و مجالات الإبداع في الوظائف الإدارية و في مجال الخدمات العامة.

3- الاعتقاد بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.

4- التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.

5- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المؤسسة يتم اختيارهم لهذا الغرض و تكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع الإداري، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد

لهم سمات مختلفة فريدة و لديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها و من ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار. (رعد حسن، 2017، ص14).

4- نظريات الإبداع الإداري

قام عدد من العلماء والكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع و نذكر من بين هذه النظريات:

4-1- نظرية (March,Simon :1958) :فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عدم رخاء ،بحث و وعي ،وبدائل، ثم الإبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية). (محمود صديق، 2015، ص 85).

4-2- نظرية (Burns,Stalker :1961) : و كان أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ،فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

4-3- نظرية (Wilson :1966) : بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي : إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها ،فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ ،وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (محمود صديق، 2015، ص86)

4-4- نظرية (Harvey ,Mill ,1970) : قد استفاد مما قدمه كلا من (Simon ,Burns) و (Stalker, March) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ،فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة

أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب ، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) و أيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية .

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهةها. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، ص86) .

4-5- نظرية (Hang , Aiken : 1970) : تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالتالي :

مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (Simon،March) .

- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

4-6- نظرية (Zaltman , Others :1973) : تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية ، و اعتمدوا على نظرية (Hang , Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية ، و أسلوب التعامل مع الصراع. (محمود صديق ، 2015، ص 87).

5- أهمية الإبداع الإداري:

1- تواجه المؤسسات حاليا ومستقبلا مرحلة صعبة من التغيير.

2- حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.

3- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات ، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

4- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

5- يساعد الإبداع في تحقيق الذات و الشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة .

- 6- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- 7- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .
- 8- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير على إمكاناته الإبداعية .
- 9- يوضح للأفراد مسارات التطوير و التجديد في منظماتهم .
- 10- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- 11- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.(حسن مسلم ، 2015ص ص19-20).

من خلال أهمية نستخلص أن الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في خدمة المؤسسة و تطويرها و ذلك لكي تعزز قدرتها على التنافس بشكل أفضل و تبين مكانتها في المجتمع ، فالإبداع الإداري يساعد على اكتشاف المعارف و الأفكار و تميتها و يساهم في تطوير المهارات و الإمكانيات للأفراد ، بالإضافة إلى اكتساب الثقة مما يخلق جو من التضامن و التواصل بين أعضاء المؤسسة ، و بذلك يكون الهدف واحد و مشترك ألا و هو التطور و البقاء و استمرارية المؤسسة و تكثيف جهودها فيما يخص عملية الإبداع الإداري .

6- عناصر الإبداع الإداري:

تتكون عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:

6-1- التحسس للمشكلات :

يتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.

6-2- الطلاقة :

و في ضوء ذلك تصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية كالتالي :

أ. الطلاقة الفكرية : القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية محددة.

ب . الطلاقة اللفظية : القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

ج .التداعي الحر: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.(علي الشايخ وآخرون، 2010، ص74).

ح . الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

6-3- الأصالة :

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المؤلف والمتوقع التقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

و من العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة توسيع الاهتمام و تقبل الغموض و منح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة و النظر إلى الافتراضات التي توضح حول الوقف و عدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة و يمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير و هي كالتالي:
أ. أن تتسم بالإنفاذ أو العمق.

ب . أن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة.

ج . أن تكون في شكل تداعيات بعيدة و غير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف .

و تعد الأصالة أعلى درجات الإبداع و تختلف عن الطلاقة و المرونة من حيث :

أ. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة و إنما تعتمد على حدة و نوعية و قيمة الأفكار .

ب . أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة و إنما تشير إلى الرفض و الابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين و عدم الخضوع للأفكار الشائعة (على الشايح ، وآخرون، 2010، ص 75).

6-4- المرونة :

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد، وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:
أ. المرونة التلقائية أو العفوية: ويقصد قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب . المرونة التكيفية : يقصد بها قدرة الفرد على تغيير فئة وطريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة.

وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل.(علي الشايح وآخرون، 2010، ص76)

6-5- مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

يقصد به قدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد و استمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف و تخطيه لأية معوقات تقف في طريقه أي عدم التنازل عن الهدف و الإصرار على تتبعه و السير في اتجاهه و محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

و مواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي و الإدراك و التوجه نحو المستقبل التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً. (علي الشايح وآخرون، 2010 ، ص 76).

7- مراحل العملية الإدارية :

يمكن تصنيف مراحل العملية الإبداعية إلى عدة مراحل وهي كما يلي:

7-1- مرحلة الإعداد *préparation*:

و تتضمن هذه المرحلة وراثه الفرد للمشكلة و الإحاطة بجوانبها الجوهرية و الأساسية و التأمل في المشاكل المشابهة و طرق حلها السابقة و لا بد من وجود خلفية معرفية شاملة و متعمقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يريد أن يبذل فيه بالإضافة للخيال الذي يمكن أن يتعلمه من الحياة العامة و من البيئة المحيطة به و تتطلب مرحلة الإعداد ما يلي :

. التعرف الواضح والمحدد على المشكلة التي تتطلب حلاً إبداعياً

. جمع وتنظيم معلومات حول هذه المشكلة سواء المتوفرة لديه أو غير المتوفرة لديه.

. صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المتوافر من المعلومات.

فحص الاستنتاجات العامة مع ضرورة مراعاة التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيتها وترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود إلى اكتساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضيات جديدة تزداد صعوبة مع تجاوز الاستنتاجات السببية المألوفة لتفسير المشكلة. (عبد العزيز، 2006، ص ص 31-32)

7-2- مرحلة الاحتضان *Incubation* :

و تأتي هذه المرحلة بعد عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل إبداعي للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة و يحاول المبدع تحويل انتباهه عن المشكلة كأنه ينشغل بشيء آخر و قد تطول فترة احتضان الفكرة سنوات و قد تكون بضعة دقائق، إن كثيراً من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاوعي و قد يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المخزونة و تكوين ارتباطات غير عادية بينها لأنه متحرر من قيود العمل و الحياة اليومية التي تجعل العقل الواعي محكوماً بالقنوتات المألوفة و يرى جيلفورد أن هذه المرحلة مرحلة من القلق و الخوف اللاشعوري و التردد بالقيام بالعمل و البحث عن

الحلول أما تورانس فيرى أنها أصعب مراحل العملية الإبداعية و هي من المراحل الخطرة لما يظهر فيها الفرد من تقلبات مزاجية و نفسية. (عبد العزيز ،2006، ص 32).

7-3- مرحلة الإشراف:

و هي الحالة التي تحدث فيها ومضة *Spark* التي تؤدي إلى فكرة الحل و الخروج من المأزق و هي التي تحدث في وقت ما و في مكان ما و لا يمكن تحديدها مسبقا و ربما تلعب الظروف المحيطة بالمبدع دورا في حدوثها و يصنفها البعض أنها حالة من الإلهام .(عبد العزيز 2006، ص32).

و يرى أوسبورن 1991 *Osborn* أن الإشراف يأتي من مصادر غير معروفة أما الإلهام فيأتي من مثيرات يمكن تتبعها و تعد هذه المرحلة بمثابة الأرضية التي ينمو بواسطتها الإبداع وهي الفرصة التي فيها التصورات وأفكار وتنضح الصور الإبداعية وهي الفرصة التي يكون فيها المبدع أكثر قابلية للعمل الإنتاج وفيها تسقط الأفكار مدارا على عقل المبدع وكأن هناك كائنا آخر يمده بخيط رفيع من الأفكار والتصورات، في هذه المرحلة يجد المبدع ضالته، فهو لم يكن بعيدا عنها بل كان في خضم البحث عنها ومن التوتر والقلق و عدم الراحة التي كان يسعى إليها المبدع إن هي إلا نتاج البحث عن هذه الفكرة الالهامية، والإشراف يمكن اعتباره تلك اللحظة التي يجد فيها التفكير فجأة حلا للمشكلة التي كانت تشغل تفكير الشخص المبدع في مرحلتي الاعداد والاحتضان، وهو الخبرة والتي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضى والارتياح والتحرر من القلق وهي لحظة لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها، و لعل مسألة أرخميدس خير مثال على ذلك حيث كان يستحم فإذا به يقول، يوريكا أي أنه وجدها، أي أنه وجد حلا للمشكلة التي كان يفكر بها و هي مشكلة الأجسام الطافية، إن الكثير من الحلول تأتي إلى ذهن الفرد فجأة بعد محاولات سابقة قضاها الفرد بحثا عنها. (عبد العزيز، 2006، ص33).

7-4- مرحلة الإصرار والمثابرة: *PERSISTANCE*

إن العمل الإبداعي بحاجة إلى مثابرة و إصرار خلال مرحلة احتضان الفكرة و بعدها بالرغم من الاحباط و الفشل و عدم التوصل إلى حل للمشكلة التي يبحث عنها و بدون الإصرار و المثابرة لدى المبدع فإن الموضوع الإبداعي الذي يبحث عنه سيتوقف.(عبد العزيز 2006، ص33).

7-5- مرحلة الجهد:

و بعد أن يكون الفرد قد تدرب بشكل جيد على تكوين التصورات بواسطة الخيال و بعد أن يكون قد جمع المعلومات و أدرك المعاني و فهمها فإنه سيكون جاهزا لكي يقوم بأي تصور جديد في ضوء المعلومات الجيدة و النوعية المختلفة ولا بد من توافر الدافع و الرغبة في التحرر الفكري عند الفرد كي يكون حرا طليقا من القيود التي تجبره على السير في طريق لا يعجبه و لا يتناسب مع ما يريد الوصول إليه. (عبد العزيز، 2006، ص 33).

7-6 - مرحلة التحقق والبرهان Vérification:

وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية والمرضية وتمثل هذه المرحلة مرحلة الحل. ولا بد من بذل المزيد من الجهد و الوعي للتغلب على العقبات التي تعترض في العادة العملية الإبداعية، إن الكثير من النظريات الصحيحة رفضت في بداية الأمر و عندما روجعت فيما بعد (بعد سنين طويلة) وجدت صحيحة ،فلقد تحدث كوبر نيكس عن أن الأرض هي التي تدور حول الشمس آنذاك إلا أن أحدا لم يصدقه و لكن بعد مرور سنين طويلة تأكد الجميع من صدق نظريته، إن الكثير من الإبداعات بحاجة إلى تجميع الأدلة و البراهين على صحتها و تفوقها على ما سبقها .

في هذه المرحلة على المبدع أن يتأكد من صحة إبداعه و أصالته قبل عرضه على الناس و أن عليه أن يظل فترة زمنية طويلة يراقب إبداعه حتى يتحقق من أنه يستوفي جميع القوانين المنطقية و الترتيبية و الجمالية و أنه لا يلاقي أي اعتراض من المجتمع عليه و أنه لا يصدر الحكم النهائي على عمله بل يتوقع دائما النقد من الآخرين و مع ذلك فقد يأتي شخص مبدع آخر ليجد نقاط الضعف فيه و تجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل ليس بالضرورة أن يسير فيها المبدع حسب الترتيب. (عبد العزيز، 2006، ص 34).

8- مستويات الإبداع:

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد.

2. الإبداع على مستوى الجماعة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة.

وهذه المستويات الثلاثة ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات، وسوف نتناول كلا منها بالتفصيل.

8-1- الإبداع على مستوى الفرد:

إن الركيزة الأساسية لأيّة منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات.

أ. الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

ب. الفرد العادي: الشخصية غير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء

إلى تحديد بعض من ملامح الشخصية المبدعة وهي على الشكل التالي:

أ. حب المعرفة.

ب. حب التعلم.

ج. الذكاء والحنكة.

د. الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.

هـ. الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك اختلاف حول بعض من هذه السمات واتفاقاً على صفات معينة، كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء. (محمد ديري، 2011، ص300).

8-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم،

لجان... الخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي وإن عملية الإبداع

الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء

وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها. (محمد ديري، 2011، ص301).

8-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها الأعضاء أفراد المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع و تتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع . (محمد ديري، 2011، ص302).

9- دوافع الإبداع الإداري

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

9-1- الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيد للمجتمع).
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- 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. (السويدان، العدلوني، 2004، ص 21).

9-2- الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك إقرار بإبداع العالم والكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملا إلى حد بعيد فهو يقتصر عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعا كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور

إبداع مراكز (أو مستودعات) التفكير *think tanks* وما صاحبها من دعاية. (السويدان، العدلوني، 2004، ص21)

- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع، فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعمليا فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك 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 مسبقة. (السويدان، العدلوني، 2004، ص 22).

- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:

يقول إدوارد دي بونو وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي أنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث، فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها و مشكلات تتطلب الحل، و ثمة فرص مطلوب اكتشافها و تطويرها و مجازفات ينبغي التخطيط لها، و مشاريع يتعين تنظيمها و تنبؤات ينبغي القيام بها و تقييمات يلزم تأديتها، و يختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطا، و النفقات يسيرة. (السويدان، العدلوني، 2004، ص23).

- إن التقديم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية:

التفكير الإبداعي ليس حديثا، فلقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة للإلكترون و الكمبيوتر و الراديو و التلفزيون و الصواريخ و علوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين، أنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، على الرغم من السخرية التي تحوط أحيانا بالمبدعين، فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تتبأ بوصول الإنسان إلى القمر، ولكنه وصل، فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون، فللمبدعين عزائم و طموحات تتعدى هذه الأمور. (السويدان، العدلوني، 2004، ص 23).

9-3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- خدمة الأمة والوطن.

9-4- دوافع خاصة بالعمل الإبداع:

الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة و الحصول 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 الملابس التي تثير الخيال. فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة. (السويدان، العدلوني، 2004، ص ص 24 _ 25).

10- أساليب اعتماد الإبداع الإداري

اعتمادا على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة المنظمة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث واعتماد الإبداع على الممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير أو اقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات، ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الإبداع فيما يلي:

- إدماج نشاطات البحث و تطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي).
- عقود واتفاقيات التعاون.
- النمو الخارجي.
- المقاوله الباطنية.
- اقتناء رخصة الإبداع.

10-1 التطور الداخلي: تطوير الإبداع من داخل المنظمة عبر ممارسة وظيفة البحث والتطوير يعطي للمنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتدبير سياسة إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح. كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز.

- مؤسسات البحث والتطوير

تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية التخصصية المرتبطة ببعضها أوفي مراكز وهيئات البحث العلمي، وفي وحدات البحث والتطوير ويبلغ مجمل هذه المؤسسات والمراكز 588 مركزا حسب تقديرات سنة 2000. (لينا جمال، 2017، ص17).

ويرتبط البحث العلمي في الجامعات العربية بالدراسات العليا، والترقية العلمية وسيتم بالطابع الأكاديمي أما المراكز المتخصصة المرتبطة بالجامعات فهي تعمل في مجالات الأبحاث الزراعية والطبية والهندسية ويبلغ عددها 126 مركزا أما مراكز الأبحاث الوطنية أو المرتبطة ببعض الوزارات أو المؤسسات فقد بلغ عددها 278 وتتخصص أغلبها في مجال الزراعة، الموارد المائية والصحة، أما المراكز المتخصصة في مجال لتقنية الحيوية والالكترونيات فلا تتجاوز نسبتها 3. % (لينا جمال، 2017، ص18).

- الإنفاق على مشاريع البحث و التطوير

على مستوى البحث العلمي كل المؤشرات تدل أن نسبته لا تتجاوز 0,6 % من الناتج الوطني في معظم الدول العربية، في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربية إلى 3,5 % أما بالمبالغ فإن موازنة البحث والتطوير لشركة ميكروسوفت لوحدها و المقدرة ب 5مليارات دولار يفوق بأضعاف مضاعفة الانفاق العربي السنوي على البحث العلمي، ومن الملاحظ أن ما تنفقه الدول الصناعية على البحث والتطوير يفوق بكثير ما تنفقه على التعليم العالي في حين نجد العكس في دولنا العربية. (لينا جمال، 2017، ص ص 18_ 19).

- عقود واتفاقيات التعاون: يدفع النقص في القدرات والإمكانات المتاحة لدى المنظمة والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير (يجب الإشارة أن وظيفة البحث أقل تكلفة من التطوير) المنظمة للقيام بعقود والمصادقة عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين منظمات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعينة وديناميكية المسيرين. (لينا جمال، 2017، ص19).

- النمو الخارجي: ويتمثل في تملك منظمة لمنظمة أخرى مبدعة بطريقة جزئية، وذلك بحيازة حصة في رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المنظمة كاملة.

- المقاول من الباطن: يعني الحصول على الإبداع عبر المقاول من الباطن، قيام المنظمة بعملية اللجوء إلى منظمات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية مثل: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات والمنظمات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب بسبب نقص الإمكانيات المالية و القدرات البشرية المؤهلة لدى المنظمة المعنية، وهذا الأسلوب مستخدم بكثرة في أهم البلدان الصناعية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المنظمات يتعامل مع الباحثين الجامعيين. (لينا جمال، 2017، ص20).

- اقتناء رخصة: تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المنظمة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء، ومن عيوب هذا الأسلوب التبعية ونقص الاستقلالية وهو ما جعل هذا الأسلوب أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة. (لينا جمال، 2017، ص21).

11- خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه
- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- الذكاء.
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية.

- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن. (خيري، 2012، صص 54-55).

12- العوامل المؤثرة في الإبداع:

يتأثر الإبداع بعوامل كثيرة وراثية وبيئية وتربوية وثقافية وسنتطرق إليها ببعض التوضيح.

12-1- الوراثة:

لا شك بأن الإنسان يرث عقله وجهازه العصبي وكل شيء عن والديه وأجداده أو ما يعرف بالشفيرة الوراثية والوراثة تلعب دورا في الموهبة التي لها علاقة إيجابية بالإبداع.

12-2- الأسرة:

إن طرق التنشئة الاجتماعية التي يعتمدها الوالدان في الأسرة لها دور رئيسي في تربية الطفل فالوالدان الديمقراطيان اللذان يسمحان للطفل بالتعبير عن مشاعره وحاجاته واللذان يسمحان لقدرات الطفل التعبيرية على الظهور ويمكنانه من النمو الصحي السليم، أما الوالدان الديكتاتوريان اللذان يقيمان حاجات الطفل ولا يسمحان له بالنمو السليم عن طريق استعمالهما للوسائل العقابية لتعديل سلوكياته فإنهما بلا شك يحبطان تقدم نمو الطفل الذي يقضي على ظهور الإبداع لديه، إن أساليب التنشئة الخاطئة من عقاب وحرمان وتجاهل ورفض وتوقعات متدنية وعالية تعزيز خاطئ و تمييز بين الإخوة و توبيخ وغيرها لن تسمح للطفل بأن ينمو نموا سليما متوازنا بل أنها تحول دون قدرته على النمو والتكيف السليم الأمر الذي يجعله ينزع نحو سلوكيات غير آمنة وغير اجتماعية الأمر الذي يقتل فيه الميل الموجود لديه لممارسة قدراته واستعداداته و ميوله، وكما يقول عالم النفس الأمريكي أيرك بيرن Berne إن الأطفال يولدون أمراء و أميرات لكن أساليب التنشئة الخاطئة تحيلهم إلى ضفادع. (سعيد عبد العزيز، 2006، ص 36).

12-3- الثقافة:

إن الثقافة السائدة في محيط الأسرة و المجتمع تلعب دورا إيجابيا أو سلبيا في نمو الإبداع فإذا كانت ثقافة مترممة و تميل إلى الإيمان بالسر و الشعوذة و بالفكر الميتافيزيقي والخرافي فإنه بلا شك سيموت الإبداع لأنه في هذه الحالة لا يتوفر له الجو المناسب للنمو و الظهور، ففي العصور الوسطى كانت الكنيسة تسيطر على جميع مناحي الحياة الفكرية و الاجتماعية والدينية و كانت الثقافة السائدة هي ثقافة رجال الدين فقط الأمر الذي كان لا يجعلها لا تصدق ما جاء به كوبرنيكس بأن الأرض هي التي تدور حول الشمس حيث كانت تعتقد بأن الشمس هي مركز الكون و لقد عانى سقراط من ثقافة عصره السائد و المحكومة بقسوة القوانين حتى أنه شرب السم احتراما لها مع عدم اقتناعه بثقافتها. (سعيد عبد العزيز، 2006، ص 37)

12-4 - النضج والتعليم:

لا إبداع بدون تعليم أو نضج، إن العمل الإبداعي بحاجة إلى أن يكون صاحبه يتسم بالنضج والنمو العقلي السليم لأنه لن يكون هناك عمل إبداعي ناتج عن إنسان معاق عقليا أو مريض عقليا كما هو الحال لدى مرضى الذهان *Psychosis* أن النضج النفسي و العقلي و الانفعالي متطلبات أساسية للعملية الإبداعية و بدونها لن يكون هناك إبداع حيث لم تشهد البشرية عملا إبداعيا ناتجا عن مريض أو معاق عقليا، إن العملية الإبداعية بحاجة إلى تفكير سليم سواء كانت في مجال الفن الذي يتطلب الخيال الإبداعي أو في مجال الاختراعات التي تحتاج إلى قدرات عقلية عالية، كما يلعب التعليم دورا كبيرا في تربية الإبداع و تطوره كما أنه يساعد الشخص المبدع على القراءة عنه و التدريب، و الاستعدادات الإبداعية تنطلق من القوة إلى الفعل أو التحقق و علاوة على ذلك فالتعليم هو المصدر المعرفي الذي يساعد المبدع إلى إنتاج إبداعاته. (سعيد عبد العزيز، 2006، ص ص37-38).

12-5 - الالتزام:

إن التزام الشخص المبدع و إصراره على الاستمرار في العملية الإبداعية ودافعيته المتوقدة و ميله للمثابرة كلها عوامل مطلوبة من أجل التقدم الفني في طريق العملية الإبداعية لإنتاج عمل إبداعي فالشخص غير الملتزم بأي عمل لن تكون لديه القدرة على إنجاز ذلك العمل حيث أن القدرة على الالتزام *Commitment* هي من صفات الأشخاص المبدعين. . (سعيد عبد العزيز، 2006، ص 38).

12-6 - البيئة:

إن الشخص الذي يعيش في بيئة غنية بالمشيرات والخبرات تساعده على التفاعل مع كل ما فيها من تجارب ومواقف وخبرات ومثيرات حيث تقدم هذه زناد عقله وتجعله يفكر في كل المعطيات التي تنير اهتمامه وتدفعه لاستئارة أفكاره و جمع المعلومات عن ما يهتم به و تنظيم أفكاره و تحليلها (مرحلة الإعداد) ومن ثم الاحتفاظ بها (مرحلة الكمون) لفترة طويلة أو قصيرة إلى أن تلمع تلك الشرارة في دماغه (مرحلة الإشرار و التنوير) التي تمكنه من استعراض مراحل الحل ومن ثم إصراره على البقاء مع أفكاره و حلولة و استمراره في البحث إلى أن يتم تحققه من صحة ما أبدى و النتيجة أن العوامل البيئية من مثيرات تفكيرية هي التي تستثير عقل المبدع نحو العمل الإبداعي عن طريق التفكير الإبداعي. (سعيد عبد العزيز، 2006، ص39).

13- مقومات الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي أيضا وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن مقومات الإبداع الإداري ما يلي:

13-1- الانتماء المؤسسي:

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودوره في عملية الإبداع. (محمد حمدات، 2008، ص314)

13-2- الحس الاقتصادي والاجتماعي:

إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية خفض النفقات، أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي، إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع.

13-3- الانفتاح على الرأي الآخر:

لابد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.

13-4- الإيمان بمواهب الآخرين:

لما كانت الإدارة جهدا جماعيا فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق. (محمد حمدات، 2008، ص 315).

13-5- يتحقق المجال الأكبر: للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للمعلمين والذين أسلفناهم أدوات الإبداع فإذا صفت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعرهم أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة أقل ونوعية أفضل.

13-6- المثالية والمستقبلية:

يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراق المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها. (محمد حمدات، 2008، ص 315-316).

14- معوقات الإبداع على المستوى المؤسسي:

إن الإبداع على المستوى المؤسسي قد تعثر به بعض المعوقات التي قد تؤثر في الجانب الإبداعي للأفراد المؤسسة، ونذكر فيما يلي أهم هذه المعوقات:

. الاهتمام بالجانب الشكلي، والنظامي وإهمال العملية الإنتاجية والجوانب الإبداعية في المؤسسة.

. عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام (الحكومي) من جهة، وعدم الفصل بين الإدارة والملكية في القطاع الخاص من جهة أخرى، حيث يؤدي ذلك إلى تولية المناصب الإدارية والقيادية لأشخاص غير مؤهلين وتنقصهم المهارة الإدارية.

. الشك بالجانب الإبداعي والنظرة السلبية إلى الإبداع والابتكار، مقارنة مع القيم الاجتماعية السائدة، التركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف والنظرة التقليدية للعملية الإنتاجية وتحقيق الأرباح، قلة الموارد ومحدوديتها وضعف الدعم المادي مما يؤثر في إمكانية أداء التجارب الإبداعية وتطبيق الأفكار على أرض الواقع. (علي الوزير، 2020، ص 14).

15- كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

توجد بعض الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبي ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما كالتالي:

1-15- الفئة الأولى:

استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث يوجد عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي:

. مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء.

. تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.

. إعطاء الذات وقتاً للتفكير.

. الحصول على تأييد ودعم الآخرين. (علي الشايع، 2010، ص 102).

15-2- الفئة الثانية: استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع ومن هذه الاستراتيجيات:

- . تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- . تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة.
- . تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- . إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- . تشجيع التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات.
- . تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة.
- . تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- . الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
- . تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة.
- . تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم. (علي الشايع ، 2010 ، ص 103)

16- دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية:

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات خصوصا وأن الإبداع ليس له خاصية محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت، ومن هنا جاءت وجهات النظر الإدارية تثير الانتباه حول العلاقة بين العوامل البيئية والمناخ الإبداعي في استثارة الإبداع وتحويله إلى أشياء نافعة للشركات والمؤسسات والمجتمع، فتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، و على نوعية و شخصية المديرين، و مع ذلك فإن الاعتبار الأول و الأساسي لإدخال التغيير و الإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية و موضوعية ويأتي في المقام التالي إيجاد العناصر المتمتعة بالمعرفة الفنية و الممارسة الإدارية و التنظيمية اللازمة لاستيعاب الفكر الإداري الحديث وتوظيفه لمصلحة الإصلاح الإداري، مع ضرورة الاهتمام بهذه العناصر من خلال التدريب والإعداد المستمرين لرفع كفاءتها وقدرتها. (سلام رعد ، 2017 ، ص 43).

وهناك عدد من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية منها ما يلي:

16-1- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة:

يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلا للنقد البناء، وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهها منطقيا وعمليا لسببين:

- أن النظام البشري: هو النظام الجوهرى في أي منظمة، والنظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية لا تعدو أن تكون أنظمة معاونة له في ممارسة دوره بكفاءة وفعالية، ومن هنا لابد أن يوفر التنظيم من جانب مناخ الثقة والدعم المتبادل، و أن يحقق من جانب آخر التكامل بين أهداف المنظمة و حاجتها من جهة و أهداف العاملين و حاجاتهم من جهة.

- المشاركة في السلطة قضية أساسية في أي تنظيم: لذا فإنه لابد من تحقيق المشاركة بمعناها الأصيل و الذي يعني الاسهام في السلطة و المشاركة الفعلية في كل الفعاليات حيث كلما ارتفع مقدار الاشتراك و زادت التحديات في العمل فإن الناس سوف يصبحون ملتزمين تجاه مؤسساتهم بوزاع داخلي، إضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى خلق عمل نشيط و ديناميكي يجعل الموظفين سعداء لكون عملهم و إسهاماتهم ذات قيمة و معنى، كما أنه من المهم إعطاء الفرصة للإداريين من مواقعهم المختلفة، لإبداء مقترحاتهم ومساهماتهم و دراستها و الاهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم، نظرا لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم، ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداء العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل و تنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة مثل الإدارة بالأهداف، تمثيل الأدوار، المحاكاة، استمطار الأفكار، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة. (سلام رعد ، 2017 ، ص 44).

16-2- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متجددا لكل العاملين:

وذلك لما يتيح التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، وبما يغرس من قيم و اتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتما لعمله ساعيا لتطويره، ويستند هذا المبدأ على التسليم بأن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل مهارة أخرى، علما بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع، و ذلك نظرا للفروق الفردية بينهم.

أن القول بأن الإبداع استعداد فطري يعني أن بعض الأفراد يتصفون بقدرات ذهنية متميزة كالذكاء، و لكن لا يعني ذلك جعل الإبداع و قفا على فئة معينة و هم الذين حباهم الله بالذكاء، فقد أثبتت بعض الدراسات أن السلوك الإنساني و الإبداع سلوك إنساني هو سلوك مكتسب، فالإنسان يكتسب معظم عاداته و سلوكه و خصائصه الذهنية و النفسية من التفاعل المادي و الرمزي، فالدراسات تؤكد إمكانية تعليم الإبداع، وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداعية ورفع مستوى تقديره لذاته، ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية الإبداعية (مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية)، وتطوير القدرات الإبداعية و التدريب على مهارات الإبداع والحافز الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية.

كما ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين عن إعداد القيادات الإدارية وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم، وبذلك يتسنى للمديرين إطلاق إمكانياتهم. (سلام رعد ، 2017، ص45).

16-3- إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب:

فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقرار وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة تتغلب على ضغوط الامتثال و المحاكاة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل. (سلام رعد، 2017، ص46)

لذا فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية هي "الاتجاه التجريبي" والذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمته للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطرة لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحاً، لأنه و في ظل الخصخصة و المنافسة فإن الأمر يتطلب الاعتماد على الإبداع أكثر من ذي قبل و لا يكفي النقل من الخبرات الخارجية، لذا فإنه لا بد من تنمية القدرة الإبداعية في كافة قطاعات الدولة، و ذلك بتدعيم ما هو موجود من وحدات البحوث و التطوير في مختلف المؤسسات سواء كانت في المجالات الفنية أو الأساليب الإدارية، و تحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المؤسسة في الأبحاث و تشجع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة، و تجربة الأفكار الجديدة و عدم الحكم عليها مسبقاً على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل

شيء و ذلك من خلال إتاحة الفرص الملائمة لإظهار السلوك الإبداعي، و خلق و إيجاد المهام التي تتطلب عملا إبداعيا و بحوثا مستقلة و إجراء التجارب بالمبادرة الذاتية، و بالإضافة إلى الاعتماد على التواصل الفكري و العلمي حول موضوع الإبداع و الانفتاح على كافة مصادره و الأبحاث التي أجريت فيه في الداخل و الخارج.

و تشير معظم الأوساط العلمية إلى وجود علاقة بين البحث العلمي و الإبداع، و هي أن الإبداع قضية فكرية و حالة عقلية في الأساس، و من ثم فإن التعليم و نشر المعلومات و ديمقراطية الإدارة هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الإبداعي، كما أن عملية الإبداع و التطوير عملية تراكمية و تحتاج إلى استثمار مالي و بشري، و من ثم فإن الاستثمار في أعمال البحوث هو أساسي لإمكان إحداث عمليات إبداعية ذات معنى. (سلام رعد ، 2017، ص ص 46-47).

16-4- تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء:

بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعيين في استمالة وتشجيع المبدعين، من خلال تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل. من جانب آخر فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد وأن تكون الترقية مبنية على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع على الرقابة التفصيلية، والتحفيز على تحمل المسؤولية لا على التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية. (سلام رعد، 2017، ص 48)

و من هنا فإن المنظمة الإبداعية هي التي تكون قنوات الاتصال فيها مفتوحة، لها نظام اقتراحات و وحدات أفكار و تشجع على الاتصال بالموارد الخارجية كما أنها ذات اتجاه موضوعي و مبني على الحقائق تقييم الأفكار حسب أهليتها و وقائعها الموضوعية و ليس على أساس منزلة صاحبها، تختار و ترفع بالأهلية فقط، تتوقع المجازفة و تجيزها على أنها عرف تنظيمي و تبدي الاستعداد لتحمل نتائجها فلا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تسهم في التعبير عن الذات بحرية، و المهم هو تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة و وضع ضمانات لإجراء التغيير دون إلحاق أي أذى و بث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحض على التعاون وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة. (سلام رعد ، 2017، ص 48).

16-5- الميل للتنظيم اللامركزي:

الأمر الذي يحقق القدر المطلوب من الاستقلالية و المرونة في التنفيذ، فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم، المتمثلة في مركزية السلطة و تعدد المستويات الإدارية و التقيد بالنظم و الإجراءات النمطية، أما التنظيم اللامركزي فانه في المقابل يحقق انتشار السلطة و الإسهام فيها و يتيح هامشا أكبر لحرية التصرف و يؤمن تدفق المعلومات و يحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار و الافتتاح بها و الحرص على وضعها موضع التنفيذ لهذه المزايا المتعددة فإن التنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة، و يقتضي ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقييد الأعمال، و إعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل.

16-6- تأمين التكامل والتفاعل العضوي:

بين الكيان المؤسسي من جانب و مختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر حيث إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات ابداعية، إن أثر هذه العلاقات المؤسسية في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة ينمي فيها التفاعل الحي مع المتغيرات البيئية و يعينها في استكشاف و تحليل أبعاد التغيير وبالتالي يزيد من قدرتها على تحويل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانات إبداعية، كما يحقق درجة مطلوبة من التوجه الواقعي و العملي في الحلول الإبداعية لكي تتسجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان و المكان بالإضافة إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة الإبداعية بما يتيح لها من استقطاب و إفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة، فالمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر و تتأثر بما يجري حولها، لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة. (سلام رعد ، 2017، ص49).

16-7- تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع:

فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء و تطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع و بمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:

. الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ و تشجيع العاملين على اتخاذها إطارا مرجعيا في مختلف أوجه العمل.

. إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين، وإخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز.

. العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
. أن يكون المديرون حساسين للتغيرات الصعبة في بيئة مؤسساتهم وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي.

لذا فإنه لا بد من تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:
. وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.

. تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات المعتمدة.

. وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.

. وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية على أن يرتبط ذلك على التوازن بتطبيق إدارات محايدة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية.

. ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع لا شروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين. (سلام رعد ، 2017 ، ص50).

خلاصة :

الإبداع الإداري من أهم الخطوات الأساسية التي يجب على المؤسسة عدم التخلي عنها، فالإبداع يقدم الكثير للمؤسسة إذا استغله أحسن استغلال لذا فيجب عليها أن تمنح الموظفين الكثير من الفرص للابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية و تصبح لدى المؤسسة كفاءات عالية، فالعنصر البشري هو أحد أهم عمليات الإبداع نظرا لما يقدمه من خدمات و قدرات تكون كفيلة بتحقيق الأهداف و ضمان البقاء و الاستمرار، فالإبداع الإداري يفسح المجال لفتح آفاق جديدة و يجعل الموظف يواظب في عمله و تزداد الرغبة عنده في تنمية مجتمعه و مؤسسته خاصة في ظل التطور التكنولوجي ومختلف التحديات الراهنة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- مصطلحات مرتبطة بالأداء .
- 3- جوانب متداخلة في مفهوم الأداء.
- 4- أهمية الأداء.
- 5- عناصر الأداء الوظيفي.
- 6- أنواع الأداء الوظيفي.
- 7- محددات الأداء الوظيفي.
- 8- أبعاد الأداء.
- 9- العوامل المؤثرة في الأداء. الوظيفي.
- 10 - مفهوم تقييم الأداء.
- 11 - أهمية عملية تقييم الأداء.
- 12 - أهداف عملية تقييم الأداء.
- 13 - فوائد تقييم الأداء.
- 14 - معايير تقييم الأداء.
- 15 - أساليب تقييم الأداء.
- 16 - خطوات تقييم الأداء.
- 17 - منهجية تقييم الأداء.
- 18 - طرق تقييم الأداء.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

إن العنصر البشري هو أساس العملية الإنتاجية وأهم عنصر في الإدارة لأنه المورد الوحيد القادر على التحكم في باقي الموارد المادية، كما أن فعالية أي منظمة تعتمد على مدى قدرته وكفاءته العلمية والعملية ورغبته في أداء مهامه الوظيفية.

ولكي تستغل الإدارة هذا المورد بشكل فعال ومريح لابد أن تكون على معرفة بمستوى كفاءته وإمكانياته وكذا المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على قدرته في العمل.

وبما أن مهارات الأفراد تختلف من شخص لآخر فإن الإدارة أصبحت اليوم تعتمد على عملية تقييم لأداء الموظفين لمعرفة مؤهلاتهم ومدى استعدادهم لتأدية مهامهم.

فعملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في العملية الإدارية حيث يفيد الرؤساء في الاطلاع ومتابعة نشاط المرؤوسين كما تبين نقاط الضعف وتحاول تحسينها وتوضح نقاط القوة للعمل على أساسها.

وعلى ضوء ما سبق سنقوم في الفصل الموالي بإعطاء نظرة عامة حول الأداء الوظيفي وعرض مفهوم تقييم الأداء وبعض أساسياته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:**1-2- التعريف اللغوي:**

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به وأدى الشهادة أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه (مصطفى وآخرون ، 1960 ، ص 10) وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق للفعل أدى في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

1-2- التعريف الاصطلاحي:

وحسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010، ص 42). ويرى *Paul Philip* الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال (د أحمد محمد الدمراش، 2018، ص 33). وقد عرف الشديقات (1999) الأداء بالنشاط الذي يمتلكه الفرد لإنجاز مهامه أو الأهداف المحددة له بنجاح. وتعرفه الشأمان (2001) بأنه إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهام بكفاءة وفعالية. (محمود عيد المسلم، الصليبي 2008 ، ص 124) . وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (أحمد الكردي ،د، س،8). عرف بيش (1975) الأداء الوظيفي بأنه التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكوامنه للتطور. كذلك الأداء الوظيفي يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة. (محمد الصالح بوطوطن ، زديرة خمار ،2014، ص ص 41 . (42

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو مختلف النشاطات والسلوكيات والجهود التي يقوم بها الموظف وفق قدرته بكفاءة وفعالية ومدى تحمله مسؤولية المهام والواجبات الموكلة إليه.

2- مصطلحات مرتبطة بالأداء:

يعرفان *Amit et shoemaker* الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بدل (أو استخدام) مواردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد (ثابت الحبيب، 2015، ص 115)

2-1- الإنتاجية: قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات (أي الإنتاج المحقق) عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد . رأسمال . عمالة . معلومات) أي المدخلات خلال فترة زمنية محددة .

2-2- الفعالية: يشير هذا المصطلح إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف معين مسبقا ، أي أن الفعالية هي مقياس درجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص ص 15-16)

3- جوانب متداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

3-1- الجوانب المتعلقة بالعمل: يُعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل المطلوب تأديته ومدى فهمه لدوره وإدراكه للتوقعات المنتظرة منه ومدى احترامه لطريقة العمل الواجب التقيد بها .

نتائج العمل هي: النتيجة التي يصل إليها العامل من وراء تأديته لمهنته وقد تكون هذه النتيجة في شكل خدمة أو سلعة وكل ما يميزها من قيمة مضافة.

3-2- الجوانب المتعلقة بالسلوك:

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته إلى مجموع الحركات التي تصدر عنه أثناء أداء وظيفته، مثل طريقة تشغيل وإيقاف الآلات والتي من شأنها الحفاظ على الآلات والتجهيزات المستخدمة.

- **السلوك الاجتماعي:** يتمحور السلوك الاجتماعي في العمل حول تعاون العامل مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه، ومدى مساهمته في تفعيل جماعات العمل وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل .

- **الحالة النفسية للعامل:** مما لا شك فيه أن الحالة النفسية للعامل تؤثر على سلوكه وتصرفاته، فالحالة النفسية الجيدة تزيد من دافعيته وحماسه لعمل ، في حين قد تتسبب الحالة النفسية السيئة في حدوث ما يعرف بعدم التوافق في العمل. (سلمى لحر، 2013، ص 78).

4- أهمية الأداء :

تتبلور أهمية الأداء فيما يلي :

- 1- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال مختلفة نسبتا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
 - 2- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 - 3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010، ص45)
- نستخلص مما سبق أن:

- الأداء يوضح قدرة الفرد على مدى إمكانياته للقيام بأعمال حاضرة ومدى استعداده لأداء أعمال مستقبلية .
- رغبة الفرد في تحسين أداءه مرتبط بحصوله على تحفيزات ودعائم .
- يقوم العامل بأداء مهامه من أجل البقاء في عمله والمحافظة على منصبه.

5- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية تعود أهميتها في قياس وتحديث مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :

- 5-1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- 5-2- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف . (مصطفى محمد، 2018، ص 80).
- 5-3- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال ، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا والسياسية و الحضارية والقانونية .

5-4- محددات ومعايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. (مصطفى محمد ، 2018، ص81).

6- أنواع الأداء الوظيفي:**6-1- حسب معيار المصدر:**

6-1-1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج مما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- **الأداء التقني:** وتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية الهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

6-1-2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

6-2- حسب معيار الشمولية:

6-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح، النمو. (بشار حزي، 2020، ص ص 47-48) .

6-2-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمويين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق (بشار حزي، 2020، ص 48).

7- محددات الأداء الوظيفي:

7-1- المعرفة التقريرية:

وهي تمثل ما يمتلكه الفرد من معلومات حول الحقائق والأشياء. مثال ذلك فهو متطلبات أداء عمل معين والحقائق المرتبطة به ومبادئه وأهدافه.

7-2- المعرفة الإجرائية:

وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به وكيفية القيام به وتنطوي على المهارات والمعرفية والمادية والحسية والحركية والتفاعلية .

- الدافعية: وتنطوي على أنواع من الخيارات السلوكية .
- خيار بذل الجهد (على سبيل المثال سوف أذهب العمل اليوم) .
- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله (هل سيتم أقصى جهود ممكنة في العمل أم سيتم الاكتفاء بتقديم الحد الأدنى من الجهود).
- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

ويخلص الجدول رقم (1) مكونات كل من المعرفة التقديرية والمعرفة الإجرائية والدافعية ، حيث يجب أن تتوفر الثلاث معا للوصول إلى مستويات عالية من الأداء بمعنى أن يأخذ شكل المعادلة الآتية:

الأداء = المعرفة التقديرية × المعرفة الإجرائية × الدافعية.

جدول رقم 1 محددات الأداء

الدافعية	المعرفة الإجرائية	المعرفة التقديرية
خيارات الأداء	مهارات معرفية	حقائق
خيار مستوى الجهد	مهارات حركية	مبادئ
خيارات استمرارية الجهد	مهارات مادية	أهداف
	مهارات تفاعلية	

(نعساني، 2018، ص ص 164 - 166)

8- أبعاد الأداء:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء ، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

8-1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني بأنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية . ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي. (المحاسنة،2013، ص 108)

8-2- البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها ، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن وجود الإدارة بالمؤسسة يعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد بالاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطريقة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...ج. (المحاسنة، 2013، ص109)

9- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يرى (درة والصباغ) أن العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تتلخص في النقاط التالية:

9-1- عوامل إدارية تنظيمية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين أنفسهم.
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظفين .
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

9-2- عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية .
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

9-3- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته .
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدرته العقلية .
- تغير مستمر في العمل .
- مشكلات عائلية. (احمد محمد الدمراش، 2018 ، ص 39)

كما يمكن إدراج عوامل أخرى بالإضافة إلى ما سبق كمؤثرات على الأداء الوظيفي مثل :

9-4- عوامل داخلية:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء .

- **التنظيم:** يشمل على تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العاملين إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا فالمرونة في أي تنظيم مطلوبة بشكل يجعله قابل للتغير وفق المستجدات الراهنة .

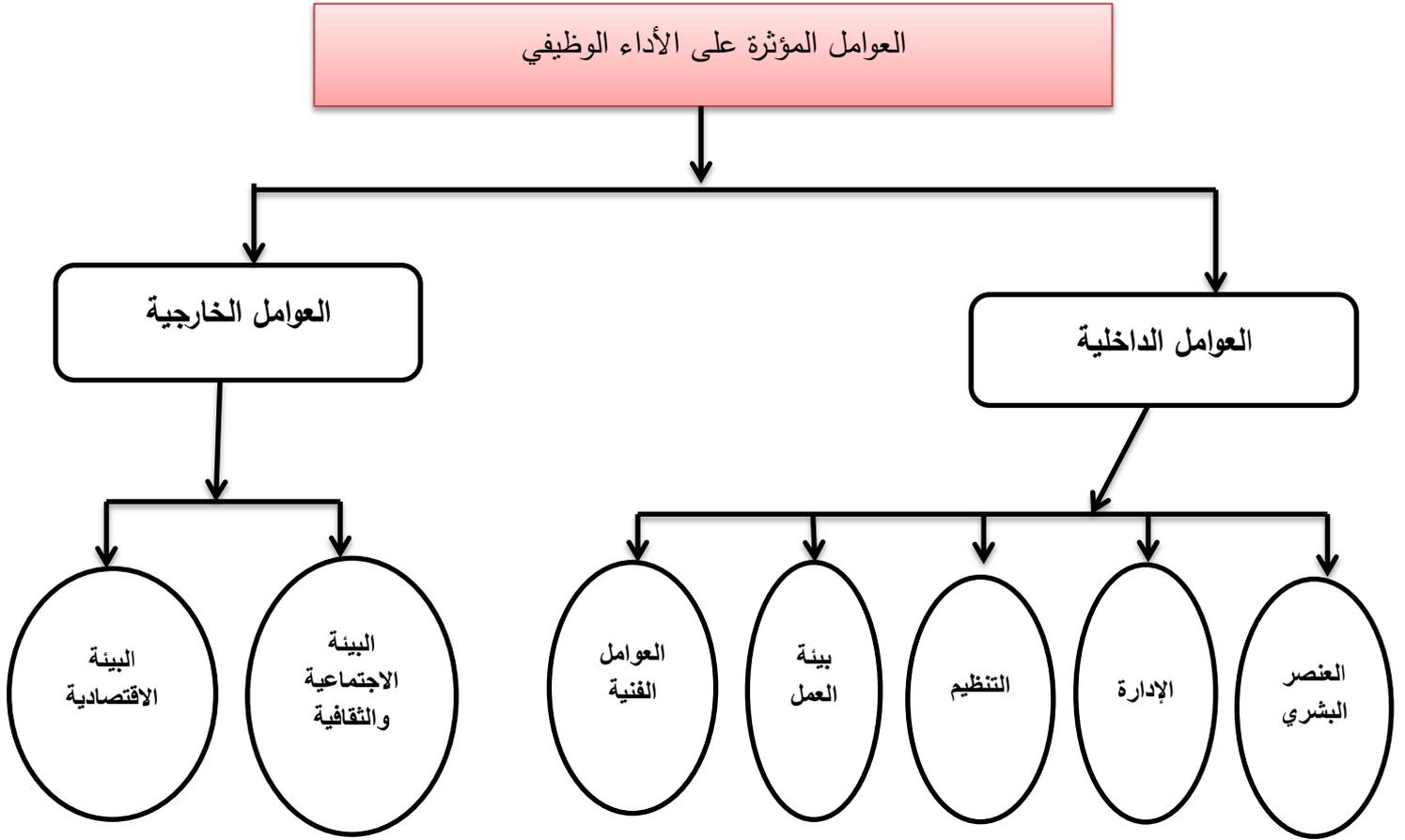
- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسجام يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل ، بل وفي بعض الأحيان إلى عدم اتساق ترتيب مكان الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك.

- **العوامل الفنية:** حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على

الأداء الفردي . (محمد الدمراش، 2018، ص 39 - 40)

9-5- عوامل خارجية:

- البيئة الاجتماعية والثقافية: مثل العادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمور الدين والمستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
 - البيئة الاقتصادية : الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر ، موجه) الاستقرار الاقتصادي.
- الشكل رقم 1 يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المصدر: (محمد الدمراش، 2018، ص ص 40 - 41)

10- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء فقد عرف بأنه العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها الحصول على المعلومات الرجعة عن فعالية العاملين فيها.

كما عُرّف تقييم الأداء كذلك بأنه عملية تشمل جانبيين أولهما يتعلق بمدى أداء الموظف للواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد.

وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترفيه وتحمل أعباء وظيفته ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية . (فايز عبد الرحمن، 2010، ص 47)

تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية بالإضافة إلى المعلومات المعيارية التي تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة. (عبد المالك مزهودة ، 2001، ص ص 95- 96)

تقييم الأداء هو الإنزيم المحفز لتفعيل كافة تطبيقات الموارد البشرية. (محمد علوان، 2020، ص 67)

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (أحمد ماهر ، 2004، ص 284)

تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي للعامل مقارنة بالأداء المطلوب منه لأجل الخروج بحكم مدى كفاءة العامل في تأدية مهامه. (ناني نبيلة، 2017، ص 37).

تقييم الأداء عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل. (كامل أبو ماضي، 2018، ص 25)

11- أهمية عملية تقييم الأداء:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء فيما يلي:

1-11- أهميته للمنظمة:

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية على إنتاجية الفرد وفعاليتها المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

11-2- أهميته للأفراد:

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهارتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية
- رفع معنويات العاملين حيث أن جو التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة ميسر وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة (مصطفى محمد، 2018، ص 97)

11-3- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

- في تخطيط الموارد البشرية :

عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي .

- في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .

- في الاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعينها مؤخرا في المنظمة معنى ذلك أن هناك خلا في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .

- في البرامج التدريبية:

تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف ، أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها ، كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج (مصطفى محمد ، 2018، ص ص 98-100)

- الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات... الخ، ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساعد في رفع معنوياتهم.

- في النقل الوظيفي: تعتبر نتائج تقييم الأداء الوظيفي معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .

- في الفصل من العمل: وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضحا وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة ، وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات لتسريح بعض العمال من العمل وذلك يتم طبقا لنتائج عملية تقييم الأداء .

- ومن خلال ما سبق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كما رأينا.
- تخطيط الموارد البشرية
 - الاختيار
 - التتريب
 - التعويضات المالية
 - النقل الوظيفي
 - الترقية . (مصطفى محمد، 2018، ص ص 101 - 102)

12- أهداف عملية تقييم الأداء:

- لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald 1987)
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم .
 - تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التتريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم برنامج وطرق التدريب .
 - تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
 - تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية من الترقية / النقل / الأجور / التحفيز .
 - تساهم عملية تقييم الأداء في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم .
 - كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخر
 ين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لأمجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.
 (محمد بن دليم القحطاني، 2015، ص 163)

13- فوائد تقييم الأداء:

- إعطاء معلومات وافية عن أداء الموظف للمنظمة وللموظف نفسه حتى يتمكن الموظف من تحسين أداء عمله بطريقة أفضل لأنه إذا لم يعرف مواطن صوابه وخطئه فلن يتحسن أدائه وبذلك تتمكن المنظمة من إيجاد برامج لتدريب وتطوير الموظف لتحسين أدائه.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه، إن لم ين ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- - رفع معنويات موظفي المنظمة الخيرية لشعورهم بوجود معايير دقيقة وموضوعية وعادلة تتصفهم في إعطائهم حقوقهم كاملة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أكثر.
- إرشاد الإدارة العليا في المنظمة الخيرية وتعريفها بمستحقي العلاوات والترقيات والمكافآت من موظفي المنظمة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفي المنظمة في جميع أقسامها .
- القدرة على توزيع العمل بطريقة مناسبة على موظفي المنظمة بما يتناسب وقدراتهم واستعداداتهم الفعلية التي ظهرت في أثناء التقييم. (سليمان بن علي ، 1996، ص 116)
- نستخلص في الأخير أن تقييم الأداء يساعد في إعطاء صورة عامة للمنظمة حول القدرات الأدائية للفرد الموظف ومعرفة ما يتناسب معها من مهام وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف لديه وتحفيزه لتطوير إمكانياته ، بالإضافة إلى إرشاد الإدارة العليا لمن له الأولوية في الترقية والمكافآت.

14- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي ما تظهر في الشكل (2)

شكل رقم(2) أمثلة من معايير تقييم الأداء

<p>معايير نواتج الأداء</p> <ul style="list-style-type: none"> - كمية الأداء - جودة الأداء <p>معايير سلوك الأداء</p> <ul style="list-style-type: none"> - معالجة شكاوي العملاء - إدارة الاجتماعات - كتابة التقارير - التعاون مع الزملاء - المواظبة على العمل - قيادة المرؤوسين <p>معايير صفات شخصية</p> <ul style="list-style-type: none"> - المبادأة - الانتباه - دافعية عالية - الاتزان الانفعالي

(أحمد ماهر، 2004، ص 293)

15- أساليب تقييم الأداء:

هناك أساليب ووسائل متعددة لتقييم أداء الموظفين وبما أن تقييم الأداء يخدم عددا من الأغراض فليس من الممكن أن يكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأغراض ، لذلك فإن معايير تقييم الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى ولذلك سنوجز هذه الأساليب وعلى المنظمة اختيار ما يناسبها .

- مقارنة أداء الموظف الفعلي في ضوء المعايير التي وضعت من قبل الإدارة العليا بالمنظمة الخيرية ، ويراعي عند وضع هذه المعايير مناسبتها لطبيعة العمل في المنظمة الخيرية حسب الأقسام الموجودة .

- إجراء اختبارات مختلفة للموظفين لقياس مستوى معرفة الموظف بأساسيات عمله والخبرات التي اكتسبها من واقعه العلمي مع تحديد قدرته على أداء هذا العمل ويمكن أن تأخذ الاختبارات أشكالا مختلفة كالاختبارات الشفهية أو التحريرية.

- سؤال زملائه وأقرانه في العمل عن أدائه الوظيفي لأنه من خلال معاشتهم لهذا الموظف وارتباط عملهم بعمله فإنهم يكونون مصدرا جيدا للتقييم نتيجة الوسائل الأخرى مع ملاحظة أنه عند الاستفسار عن الأداء الوظيفي لموظف ينبغي الحرص على سؤال من يمتاز بالأمانة والموضوعية والعدالة والإنصاف حتى لا يظلمه .

- إعداد التقارير الدورية عن أداء الموظفين في المنظمات والمقصود بها هو تصميم استمارة تضم قائمة منتقاة للمعايير التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة بناء على متطلبات وطبيعة أعمال ومهام المنظمة وتشمل هذه المعايير على ما يلي: (سليمان بن علي، 1996، ص117)

- الصفات المهنية للموظف مثل التزامه بمواعيد العمل وقدرته الإدارية ومعرفته بطبيعة العمل الذي يمارسه ودقته في أداء العمل وقدرته على تطوير عمله ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة.

- أما الصفات الشخصية فتشتمل على الإخلاص في عمله والمبادرة والحماس والتعاون و الولاء للمنظمة والمثابرة والتضحية. (سليمان بن علي، 1996، ص 117)

16- خطوات تقييم الأداء:**- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه**

أي تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء .

- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك طرق كثيرة للتقييم حيث لا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

- تدريب المشرفين على التقييم:

لا بد من تدريب الرؤساء المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم .

- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

لا بد أن يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها التي سيركز عليها وتكون فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

- تحديد معايير مسبقة للمقارنة فالهدف: من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية - نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل

- إجراء عملية التقييم بمقارنة: ما يتم إنجازه بالمعايير التي حدد مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين .

- تحديد حجم الانحراف: مقارنة الأداء عن المعايير المخططة و درجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

- إجراء عملية التصويب: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة من التدريب والتعليم أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.(عطا الله محمد

،2015، ص ص 253- 254)

17- منهجية عملية تقييم الأداء:

تقوم بعض المؤسسات بإتباع منهجية متكاملة في عملية التقييم وذلك لأجل اكتشاف مستويات مواردها البشرية وتقوم هذه المنهجية على الخطوات التالية:

- رسم سياسة التقييم وإعلانها: تبدأ هذه الخطوة بتحديد الأهداف التي تستخدم من أجل سياسة التقييم، تم تحديد الموارد التي ستخضع للتقييم، تحديد من يتولى عملية التقييم وأخيرا تحديد الفترات الزمنية التي سيخضع فيها الأداء للتقييم.

إن رسم السياسة يجب أن يكون مستندا على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالنسبة لكافة الوحدات التنظيمية في هياكل المؤسسات ومن ثم يتم شرح هذه الأهداف للموارد البشرية ، بهدف تحديد دور كل فرد في المؤسسة وعلاقته بأهداف وحدته كما تساعد عملية صياغة الأهداف تحديد مستويات الأداء للوحدات التنظيمية ومن ثم مستويات أداء الموارد ضمن هذه الوحدات ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشتت على مواردها بلوغ مستويات محددة من الأداء .

كذلك في إطار رسم السياسة أيضا ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد ما الذي تريد تقييمه لتتولى بعد ذلك تخصيص المعايير التي يمكن استخدامها في قياس الأداء. (كمال بربر، 2012، ص ص 192 - 193)

17-1- اختيار طريقة التقييم:

في المبدأ يتوقف اختيار الطريقة التقييمية على من سيتولى عملية التقييم وعلى عدد الموارد البشرية التي ستخضع لهذه العملية إن قلة عدد الرؤساء القائمين بالتقييم يمكن الإدارة من تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير كل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء فيفصل أن تكون الصفات المعينة محددة وواضحة .

وعند اختيار الصفات المطلوب تقييمها عند المرؤوس ينبغي أن تكون ملائمة لنوعية الوظيفة أو المهنة التي يمارسها كما يجب التأكد من فهم الرئيس للصفات المطلوب وضع تقييم عنها وكذلك يجب توضيح هذه العوامل أو السمات لكافة الموارد البشرية وليس الرؤساء فقط. (كمال بربر، 2012، ص ص 193-194)

17-2- العلاقة بين أطرف عملية التقييم:

لابد للرؤساء أن يوضحوا لمروسيهم دورهم في تحقيق الأهداف والمزايا التي سيحصلون عليها من إتباع الخطة المتفق عليها ومن ثم التركيز على أهمية أدائهم للوظائف المطلوبة منهم ، كما لابد للرؤساء أن يوضحوا لمروسيهم النتائج السلبية على أوضاعهم الوظيفية في حالات عدم تحقيق الأداء المطلوب وفي إطار العلاقة أيضا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في إرساء مفهوم جيد لعلاقات بين طرفي عملية التقييم تقوم على التعاون والتواصل والتوجيه واستعراض المشاكل والبحث في أسبابها وطرق حلها مما يساعد على تقوية العلاقة التبادلية بين طرفي التقييم، ويدفع المرؤوسين إلى تحسين مستويات أدائهم.(كمال بربر، 2012، ص194).

17-3- مواجهة نتائج التقييم:

إن عقد مقابلات التقييم مرحلة أساسية لمناقشة تقييم أداء المرؤوسين والمشاكل أو الصعوبات التي تعترض مسيرة أدائهم وكيفية التغلب عليها ومناقشة النتائج وتبادل الآراء حول العمل والبيئة التنظيمية تسمح لإدارة الموارد البشرية مناقشة الرؤساء لنتائج التقييم واتخاذ كافة القرارات التي تتلاءم مع هذه النتائج (قرارات إدارية- قرارات تدريبية وقرارات تنظيمية).(كمال بربر، 2012، ص195).

18- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام والتي تساعد في إعطاء تقييم كلي للفرد ومن هذه الطرق نذكر:

18-1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة أسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه أسفل القائمة وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للتقييم حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل ، كما تبدو وسلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم مما يمكن من تقليل التحيزات.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم. (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص 243)

18-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم في نفس المجموعة فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل. (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص 243).

18-3- طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي:

الأداء المرضي والأداء الغير مرضي والأداء المتميز توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا للتصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين أما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

18-4 - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي :

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز. ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم ، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات ، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء مقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم. (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص ص 243-244).

18-5- طريقة التوزيع الإجباري:

أي أن يكون الرئيس مجبورا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة بحيث توضع درجة وسيطة يصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

18-6- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها يعبدا عن سلوكه وصفاته الشخصية وهي نمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخر خارج عن سيطرة المرؤوسين
- خلال مرحلة تقييم الأداء تكون مقارنة النتائج الفعلية مع نظرياتها المخططة (نزار عوني اللبدي 2015، ص22)

18-7- طريقة المقالة

يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف جوانب أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه ، وقد يكون أحيانا مقيد بعناصر أو حدود معينة متعا للإسهاب والإطالة الزائدة.

(أحمد الكردي د .س، ص 21)

18-8- طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء ، فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتساعد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف وترتكز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظرا لمعرفة كل من الرئيس و المرؤوسين بجانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.(أحمد الكردي، د .س، ص ص 22-23)

18-9- طريقة الاختيار الإجباري:

وتكون بتصميم قائمة تتضمن مجموعة من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة

بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحديد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. (أحمد الكردي، د. س، ص 23)

18-10- طريقة الوقائع الحرجة:

والتي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص بكل موظف وقد يتضمن السجل تقييم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع زملائه والدقة في الأداء وإتباع التعليمات وتحمل المسؤولية وعند حلول فترة التقييم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال هذه السلوكات التي تم ملاحظتها مسبقاً. (أحمد الكردي، د. س، ص 23-24).

الخلاصة:

حضي المورد البشري بأهمية بالغة في المؤسسات والتجمعات باعتباره العنصر الأساسي والمؤثر الفعال والقادر الوحيد على تيسير الموارد المادية الأخرى، وذلك بفضل قدراته ومميزاته حيث نال هذا العنصر مؤخرا اهتمام كبير في مختلف جوانبه العلمية والعملية لأجل تطوير تنمية مهاراته من خلال قيام الإدارات بالبحث عن الطرق الفعالة لتقييم أدائه وتطبيقها لكشف ما يمكن لهذا المورد الاستفادة به وكيف يمكن تطويره واستغلاله بأفضل الطرق والوسائل لرفع مستوى كفاءة وإنتاجية المؤسسة وتميزها وتحقيق أهدافها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المستخدم

3- مجالات الدراسة

3-1- المجال المكاني

3-2- المجال الزمني

3-3- المجال البشري

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وعناصرها النظرية ، نعرف في هذا الفصل الإجراءات المتبعة في الجانب المنهجي لهذه الدراسة والتي تشكل قاعدة مهمة للوصول إلى هدف الدراسة ، فكما للجانب النظري خطوات اتبعناها في إنجازه فإن الجانب المنهجي يتطلب ذلك أيضا لجعل الدراسة أكثر تناسقا وتنظيما.

بحيث يتضمن الجانب المنهجي في هذه الدراسة بداية الدراسة الاستطلاعية ثم التعريف بميدان الدراسة ثم المنهج المستخدم في الدراسة يليه مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وصولا إلى أدوات جمع البيانات وفي الأخير عرض الأساليب الإحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة يقوم بها الباحث للإحاطة بالظاهرة التي يريد دراستها ، حيث تمكنه من التقرب من ميدان البحث وتساعده على ضبط الأدوات اللازمة لإجراء دراسته واختبار الفرضيات ودراستها ، كما تساعده على التعرف على الحلقات المفقودة أو الغامضة في التفكير الإنساني لكي يستطيع تحليل وربط التفسير العلمي لها وتطبيقها وبطريقة صحيحة .

يجب على الباحث مسبقا تحديد أهداف دراسته الاستطلاعية فهي المرحلة التي تسبق الدراسة النهائية وهي خطوة مهمة يتعرف فيها الباحث على أفراد العينة ومدى جاهزيتهم للتعاون معه كما تمكنه من تجنب الوقوع في أخطاء عند الوصول إلى نهاية دراسته وفيما يلي سنحاول إدراج بعض هذه الأهداف .

- التعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث .
- تحديد منهج ونوع الدراسة .
- تحديد الإطار الزمني والمكاني الذي سيجري فيه الدراسة.
- التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان.
- تسهيل السير في المشكلة البحثية دون عوائق.
- بلورة مشكلة البحث وصياغتها بصورة فروض علمية بشكل أدق لتسهيل الدراسة.
- تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث .
- الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها سابقا.
- الاحتكاك بمجتمع وعينة الدراسة والتأكد من فهم أفراد العينة لأهداف الدراسة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

يجب على كل باحث عند دراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما في مجال تخصصه أن يتبع منهج معين لكي تسهل عليه طريقة البحث للوصول إلى نتائج بحثه بسهولة.

فالمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد التي تسيطر على العقل وتحديد عمليات حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة. (عامر قنديلجي، 1999، ص 31).

3- مجالات الدراسة :

ينقسم مجال الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة والمجال الزمني ويمثل المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية والمجال البشري وهم الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث وهي كالتالي:

3-1- المجال المكاني:

المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية هي مؤسسة عمومية واقتصادية اسمها التجاري باللغة الفرنسية: *(ENTREPRISE NATIONAL PEINTURES)(ENAP)* باختصار « *SNIC* » نشأت في 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية يتم نشاطها بسياسة التنمية في إطار التكتل للصناعات الدهنية على المستوى الوطني ، وقانونيا هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الإجمالي 3000.000.00 دينار جزائري وهذه الأسهم مملوكة 100% من طرف الشركة الوطنية القابضة كيميائ صيدلة هذه الأخيرة تمثل وصاية الدولة والتي محل صناديق المساهمة السابقة وهي مسيرة من طرف شركة تسير المساهمات *SPG.GEP. HAC. SPA* تتكون من ستة وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني كما يلي :

- وحدة الأخضرية ولاية البويرة .
- وحدة واد السمار ولاية الجزائر .
- وحدة سيق ولاية معسكر .
- وحدة سوق أهراس .
- وحدة الشراقة بالجزائر .

3-2- المجال الزمني: هو الوقت الذي اجريت فيه الدراسة والذي استغرقتة وتتمثل الحدود

الزمنية لدراستنا في السنة الجامعية 2021-2022 في المدة الزمنية الممتدة 2022\04\10 إلى 2022\05\10

3-3- المجال البشري : تطبق هذه الدراسة على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

(*ENAP*)

4- مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية يجب القيام بها قبل تحديد نوع العينة لذلك يجب على الباحث تعريف وتحديد المجتمع الذي ستؤخذ منه العينة ويتكون المجتمع من 1876 عامل في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

5- عينة الدراسة :

من الصعب على أي باحث مهما كان اختصاصه أن يحيط بعدد كبير من المعنيين بالدراسة وذلك بتدخل عوامل كضيق الوقت و كثرة التكاليف ، لذلك قمنا باختيار عينة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة الأصلي في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

وتعرف العينة بأنها مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق ، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع أو عليه يمكن القول أن العينة هي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين ".(خالدي مسعودة ، 2019، ص58)

وعليه يعد اختيار عينة البحث عملية يقوم بها الباحث قصد اختيار جزء من المجتمع الأصلي ، بشرط أن يمثل هذا الجزء تمثيلا صحيحا له ، وقد اعتمد في الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي 1876 عامل حيث أخذت منه وحدة إحصائية تقدر بـ 10% يكون حساب العينة كالتالي :

$$\text{العينة} = \frac{10 \times 1876}{100} = 187 \text{ العمال}$$

وعليه فان العينة الدراسة هي : 187 عامل

5-1- خصائص العينة:

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
64%	120	الذكور
36%	67	الإناث
100%	187	المجموع

الجدول رقم 03 يمثل توزيع افراد العينة من المستوى الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
4%	7	ابتدائي
16%	30	متوسط
32%	60	ثانوي
48%	90	جامعي
100%	187	المجموع

جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
17%	32	اقل من 05 سنوات
35%	65	من 05 إلى 10 سنوات
48%	90	اكثر من 10 سنوات
100%	187	المجموع

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة من حيث التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
47 %	87	علوم إجتماعية
53 %	100	علوم انسانية
100%	187	المجموع

6- أدوات جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مجموعة الأدوات المختلفة بغرض الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة من بين أدوات الأدوات الملائمة لموضوع دراستنا نجد:

6-1- المقابلة:

هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل أهداف الدراسة. (مصطفى عليان ، محمد غنيم ،2000، ص 102) فالمقابلة هي لقاء بين باحث ومبحث أو عدة مبحثين وهي عبارة عن محادثة شفوية يقوم بها الباحث بطرح أسئلة على المبحثين وتسجيل الإجابة بهدف الوصول إلى حقيقة معينة في بحثه العلمي.

6-2- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها و علاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين التغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (مصطفى عليان ، محمد غنيم 2000، ص 112)

كما تعرف أيضا بأنها أسلوب علمي لجمع البيانات بطريقة منظمة لفهم الظاهرة ومتابعتها وهي تختلف عن الملاحظة بسيطة للإنسان العادي، ونفضل استخدامها لمعرفة كيف يتصرف الأفراد.(السيد العريني،2016، ص36)

فالملاحظة هي مشاهدة مختلف السلوكات والظواهر في بيئة العمل ومراقبتها بدقة للاطلاع على ظروف العمل وما يحصل من تغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة ومحاولة توجيهها لخدمة السلوك الإنساني.

3-6 الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. كما تعرف أيضا أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب. (أبراش ، 2008 ص 269)

فالاستبيان هو جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي تعبئ من طرف أشخاص معينون.

بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة قمنا بإعداد استبيان يتناسب مع فرضيات دراستنا لذا قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة (03) محاور اساسية وهي كالتالي:

*** المحور الأول:**

تناولنا فيه البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص الأفراد وقد بلغ عدد الأسئلة خمسة (05) أسئلة وهي : (الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية ،الخبرة المهنية)

*** المحور الثاني:**

الخاص بالإبداع الإداري ويحتوي على ثلاثين(30) عبارة موزعة على خمسة (05) ابعاد وهي الطلاقة ، الأصالة، المرونة ، المخاطر والتحدي، القدرة على حل المشاكل، وكل محور يتضمن ستة (06) بنود وهي كالتالي:

- البعد الأول: الخاص بالطلاقة من 01 إلى 6.
 - البعد الثاني: الخاص بالأصالة من 7 إلى 12.
 - البعد الثالث: الخاص بالمرونة من 13 إلى 18.
 - البعد الرابع: الخاص بالمخاطر والتحدي من 19 إلى 24.
 - البعد الخامس: الخاص بالقدرة على حل المشكلات من 25 إلى 30.
- المحور الثالث: المتعلق بالأداء الوظيفي يتضمن واحد وعشرون(21) بند.

وقد استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح:

جدول رقم 06: يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي:

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
0	1	2	الدرجة

الخصائص السيكومترية:

الصدق :

يقصد بالصدق صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم .(بشته حنان ، بوعموشة نعيم ، 2020 ،ص118)

الثبات :

وهو ان يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا اذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد .(سعد عبد الرحمن ،2008،ص177).

7- الأساليب الإحصائية:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها و تحليلها تبقى نتائج مبهمه و غير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها ، و قد اعتمدنا في هذا البحث على الأساليب الإحصائية التالية :

التكرار: يعرف التكرار بأنه عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة أو مشاهدة معينة ويستخدم بخاصة في حالة المقاييس الاسمية المتعلقة بالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وأيضا في المقاييس التفاضلية (مهم، مهم جد...) وتستخدم مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة ، التي نسبة مجموع الفئات السابقة إلى المجموع الكلي.

معامل ارتباط بيرسون Pearson عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات و كان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات

يعد مقياس بيرسون من المقياس الأكثر ملائمة في إيجاد الارتباط بين المتغيرات (الضامن، 2007 ، ص 189).

لحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون نستخدم القانون الآتي:

$$R = \frac{N \sum X \cdot Y - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2) \cdot (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

إذ أن :

R: قيمة معامل ارتباط بيرسون

X: قيم المتغير أقل

Y: قيم المتغير الثاني

N: عدد قيم أحد المتغيرين (رائد أدريس ، عبد الله، 2015، ص 105)

3- النسب المئوية و ذلك في الكشف عن فرضيات و متغيرات الدراسة .

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة والمنهج المستخدم ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعملنا كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية.

خاتمة

خاتمة

وفي الأخير يمكننا القول أن الإبداع الإداري يعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق التطور والتنوع في مختلف مجالات العمل ، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في العالم وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد والمؤسسة ، ومع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بين المؤسسات زادت أهمية الإبداع كأحد الخيارات الاستراتيجية المنهجية لرفع مستوى الأداء وتحسينه ومن خلال دراستنا هذه والتي جرت في ظروف راهنة سببها الوباء ، تعذر علينا دراسة الجانب التطبيقي فقمنا بوضع خلاصة عامة نختم بها دراستنا مفادها أنه يجب على المؤسسة تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو وكذا الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة ، مع زيادة الاهتمام بقوة المكافآت وتقديمها بأنواعها للموظفين المبدعين والتميزين ، بالإضافة إلى التأكيد على العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية في مجال تحسين الأداء الوظيفي وكذا تعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع ، لما ينعكس على الأداء الوظيفي في المؤسسة وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ووضع القرار الإداري مما يشجع الإبداع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم أبراش (2008): المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن - عمان.
2. إبراهيم محمد المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع.
3. احمد الكردي (د.س): إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال.
4. أحمد ماهر (2004) : إدارة الموارد البشرية، ط 01، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
5. أحمد محمد الدمرداش (2018): جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
6. أسامة خيرى (2012): إدارة الإبداع والابتكارات ، ط1، دار الرياىة للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان.
7. بشار حزى(2020): الاتصال التنظيمي، د.ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
8. بلال خلف السكارنة (2012): الإبداع الإداري ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
9. ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي (2009): تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية.
10. الحسن علي الوزير (2020): الإبداع والابتكار ، د-ط، فاحص معتمد لأنظمة الجودة العالمية ، ألمانيا.
11. خالدى مسعودة (2019): أساسيات البحث العلمي الاجتماعي ،ط1 ، دار الإمام مالك.
12. رائد إدريس محمود الخفاجي ، عبد الله مجيد حميد (2015): الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية ، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان.
13. ربحى مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
14. رجاء وحيد دويدري (2000): البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية ، د-ط ، دار الفكر ، دمشق.

15. رشيد زرواتي (2012): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط4 ، زعياش للطباعة والنشر ، الجزائر العاصمة -بوزريعة.
16. زاهد محمد ديري (2011): السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان
17. سعد عبد الرحمان (2008): القياس النفسي النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع ، كلية البنات ، جامعة عين الشمس.
18. سعيد عبد العزيز(2006): المدخل إلى الإبداع ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن.
19. سلام رعد حسن (2017): الإبداع الإداري في الوظيفة العامة ، د-ط ، وزارة الصناعة مكتب المفتش العام ، العراق.
20. سليمان بن علي العلي ، د يوسف القرضاوي (1996): تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية.
21. صبحي حمدان أبو جلالة (2006): مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
22. طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني (2004): مبادئ الإبداع ، ط3.
23. عامر قنديلجي (1999) : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، ط1 ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
24. عبد الله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
25. عبد المحسن نعساني (2018): إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر ، الرياض.
26. عطا الله محمد تسيير الشريعة " ، غالب محمود سنجق (2015): الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان .
27. علي الحمادي (1999): شرارة الإبداع ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان.
28. علي الشايح ، طارق عبد الرؤوف عامر ، ربيع عبد الرؤوف عامر (2010): العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية ، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة.

29. فايز عبد الرحمان الفروخ(2010): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى ، ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان .
30. فتحي عبد الرحمان جروان (2002): الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
31. كامل أحمد أبو ماضي(2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، د.ط، فلسطين مكتبة نسان للطباعة والتوزيع.
32. كامل بربر (2012): إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، ط1، دار المنهل اللبناني ، بيروت.
33. لينا جمال (2017): إدارة التمييز والإبداع الإداري ، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع عمان.
34. محسن السيد العريني (2016): مناهج البحث العلمي ، قسم المكتبات والوثائق والمعلومات، د- ط ، القاهرة.
35. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، أصول الإدارة والتنظيم الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
36. محمد بن دليم القحطاني (2015): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، الناشر العبيكان للنشر .
37. محمد حسن محمد حمادات (2008): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان.
38. محمد علوان (2020): احتراف إدارة الموارد البشرية التحول إلى إدارة رأس المال البشري ، دار النشر
39. محمود صديق عبد الواحد (2015): الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية) ، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق.
40. محمود عيد المسلم الصليبي(2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،.
41. مصطفى محمد، 2018، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأول ، دار إين نفيس للنشر والتوزيع، عمان.

42. منذر الضامن (2007): أساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.

43. نايفة قطامي ، وآخرون (2008): تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، د ط ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر - القاهرة.

44. نزار عوني اللبدي (2015): تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، الطبعة الأولى دار دجلة، عمان

45. يوسف حليم الطائي ، مؤيد عبد المحسن الفضل ، هاشم فوزي العبادي (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: المذكرات الجامعية

1. باسم مصطفى علي علي البساطي :أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة المنصور ، كلية التجارة.

2. خالد علي : أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (2016/2017).

3. سلمى لحر : تحليل هيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2(2012-2013)

4. سناء راجي احمد السوداني: درجة إدارة الإبداع و علاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، (م2016)

5. عنان جعبري : دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ،جامعة الخليل ،(2009)،

6. محمد كريم، حسني سعيد خلف: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية/ غزة، (1431هـ/2010م).

7. ميسون نظمي سعيد عطاري: الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في الجامعة الحكومية الفلسطينية ، مذكرة لنيل رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين (1439هـ-2018م).

ثالثاً: المجلات

1. إيمان عسكر حاوي ، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي ،مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 4 ، العدد 8، 2011.
2. بشته حنان ، بوعموشة نعيم ، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية ، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع ، المجلد 3، العدد2، جوان 2020.
3. جمال محمد مرشود ، سحر سعيد مريوح ، درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 29 ، لعدد3، 2020.
4. خالد علي ، دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الجزائر ، الوادي ، الجزء1، العدد،2017،10.
5. خلود زهرة ، الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2،العدد 17، 2017.
6. ريم داخل سعيد المحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى ، مجلة كلية التربية العلمية محكمة ربع سنوية ، الجزء 1، العدد 29، يناير 2022.
7. سعال سمية ، الإبداع الإداري ، الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى، مجلة التراث ، الجزء 1، المجلد 1، العدد 29، ديسمبر 2018.
8. سهيلة بن جبار ، بياض مصطفى، طيب سعيدة ، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال ، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، المجلد 3، العدد 2، 2019.
9. صبرينة ترغيني ، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد2، ديسمبر 2017.
10. عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة لعلوم الإنسانية ، العدد 1، نوفمبر 2001.

11. محمد الصالح بوطوطن ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد 2، ديسمبر 2014.
12. محمد عيد الله حسن ، رجاء محمد الهمداني ، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 1، أبريل 2020.
13. مؤيد الساعدي ، علي محمود علي ، سعد مجيد عبد العلي ، دور باستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة القادسة للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15، العدد 4، 2 جوان 2014.

رابعاً: المحاضرات

1. ناني نبيلة ، محاضرات في تسيير الموارد البشرية موجهة للسنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة البليدة 2، 2016-2017.

ملاحق

جامعة اوكلتي محند اولحاج-البويرة-

كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء

الوظيفي

أخي العامل - اختي العاملة

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لجميع المعلومات اللازمة للبحث واستكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل وتسير الموارد البشرية تحت عنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بموضوعية تامة على الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة ، كما نقدر لكم مجهوداتكم بالمساهمة في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم مع العلم أن ما تدلون به من إجابات ستحصى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض بحث علمي.

نشكركم مسبقاً على مساهمتكم الفعالة والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية

إشراف الدكتورة

شادي فاطمة

اعداد الطلبة :

▪ قهواجي اسيا

▪ هنطوط سارة

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

1- الجنس : أ- ذكر ب - أنثى

2- المستوى الدراسي : أ- ابتدائي ب - متوسط ج- ثانوي د- جامعي

3- الأقدم - أقل من 5 سنوات ب - 06- 10 سنوات ج - أكثر من 15 سنة

4- التخصص العلمي: أ - علوم اجتماعية ب - علوم إنسانية

ثانيا : البيانات الأساسية:

الرجاء ضع إشارة (×) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل العبارات التالية :

- المتغير الأول: الإبداع الإداري :

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
			يمتلك القدرة على الإقناع أثناء الحوار والمناقشة	01
			لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة في زمن قصير	02
			لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة	03
			لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	04
			يفسح وقتا لإنجاز أو تطبيق الأفكار الجديدة	05
			أهتم بطرح طرق جديدة للعمل	06
			أقوم بأعمال بطرق مميزة	07
			أحاول خلق أفكار إبداعية في عملي	08
			أحرص عن الابتعاد عن الروتين في العمل	09
			أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	10
			أميل إلى التصرف لما هو مألوف في المواقف المختلفة	11
			أبادر بإنجاز العمل بطرق وأساليب جديدة	12
			بيدي العمال آرائهم في العمل حتى إذا كانت مخالفة لآراء المرؤوسين	13
			تقدم المؤسسة للعمال حرية المشاركة في اتخاذ القرارات	14
			يستطيع العمال تقديم أفكار جديدة ومتطورة تلقائيا	15
			يعمل الموظفون بالاستماع لبعضهم البعض وتبادل أفكارهم	16
			أحرص على الابتعاد من انتقادات والملاحظات الموجهة من زملاء العمل	17
			يمتلك الموظف القدرة على التكيف من التغيرات الجديدة	18

			أقوم بالأعمال الصعبة والمعقدة حتى لو أخطئ فيها	المخاطر والتحديات	19
			في كل مرة أحاول تغيير أسلوبى في العمل		20
			لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان		21
			أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد للمواجهة		22
			أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة		23
			يجرب أساليب العمل جديدة		24
			أستطيع مواجهة الصعاب بأفكار بسيطة	القدرة على حل المشكلات	25
			بمقدور العامل التنبؤ بحدوث مشكلة		26
			لدى العمال مقدرة على معرفة المشاكل الحاصلة مع زملائهم		27
			يقوم بتجربة أفكار وطرائق جديدة لحل المشكلات		28
			أشعر بالمتعة أثناء تعاملى مع مشاكل العمل التي تواجهني		29
			تتوفر لدى العامل القدرة والمهارة على حل مشكلات العمل اليومية		30

- المتغير الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد			
02	معرفة الموظف المهام الموكلة له			
03	أخطط مسبقا للوصول إلى القيام بأداء جيد			
04	ظروف العمل تساعد على الأداء الجيد			
05	لدي الاستعداد لبذل المزيد من الجهد لإتمام العمل			
06	احترام والتزام وقت الدوام المرسم دون تأخر			
07	تسعى الإدارة إلى تدريب واستعداد العمال من أجل مواجهة التغيرات الطارئة في بيئة العمل			
08	أمتلك مهارة مهنية وتقنيات معرفية لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية			
09	لدي نظرة شاملة بخصوص طبيعة الأعمال المتطلب عملها			
10	لدي الاستعداد لأن أتحمّل الأخطاء المتوقع حصولها بخصوص المهام الموكلة لي			
11	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة ما			
12	يقدم العامل أساليب جديدة في أداء الأعمال			
13	يقوم الموظف في العمل بتأدية المهام والواجبات حسب المعايير المقدمة والمسطرة			
14	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم			
15	تتوفر لدي الموظف الدافعية والرغبة للقيام بأعمالهم			
16	أتميز بالقدرة على تحمل المسؤولية			
17	لوائح وتعليمات المنظمة صارمة			
18	تسعى المنظمة لمعالجة الأداء المنخفض بطرق مرضية			
19	يوجد الدعم من طرف المنظمة لأجل تحسين الأداء			

			يسعى الموظف إلى تكوين علاقات جيدة في مكان عمله	20
			يحرص العامل على تطوير أدائه والإتيان بأفكار جديدة	21