



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
شويخي إسماعيل

إعداد الطالب:  
طرشي لمين

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016\_2017

# شكر وعرافان

الحمد والشكر والفضل أولا وأخيرا لله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ولا أقول في بحثي هذا أنني اتخذت طريقا آخر في البحث وعالجت أبوابا توسعت فيها أكثر من غيري فالكمال لله سبحانه وتعالى، فقد يكون في البحث بمقابل ذلك نقصا لا أراه و قلما يرى المرء عيوبه.

ثم الشكر لأبي الفاضل سندي و أنيسي المعين و لأمي الغالية حفظها الله ورعاها.

كما أتقدم بشكري الكبير ووافر الامتنان إلى من شاركني عناء هذا البحث، إلى المثل الرفيع في التواضع أستاذنا الفاضل شويخي إسماعيل التي ترك أثرا واضحا على هذه المذكرة فبارك الله فيه، كما أشكره على نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، فجزاهم الله خير الجزاء.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد العائلة من قريب أو من بعيد

إلى كل أساتذة وطلبة كلية علوم التسيير بجامعة بسكرة

إلى كل من عرفني وسيعرفني

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

لمين

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش. اعتمدنا في جمع المعلومات على توزيع استبانات على عينة البحث، حيث وزعنا 40 استبانة تم الاسترجاع منها 30. فمن خلال تحليل البيانات العينة وبالاعتماد على تحليل الوصفي لها وتحليل الانحدار توصلنا للنتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الإبداعي على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنية للإبداع على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتأثير الإبداع على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ الإبداع على أداء العاملين.
- مستوى التوجه الإبداعي في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى النية بالإبداع في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى تأثير الإبداع متوسط.
- مستوى تنفيذ الإبداع في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى أداء العاملين يعتبر غير مقبول.
- مستوى كمية العمل يعتبر غير مقبولة.
- مستوى كمية العمل يعتبر غير مقبولة.
- مستوى نمط العمل يعتبر غير مقبول.

## Résumé

Le but de cette étude était d'identifier l'impact de l'approche créative sur la performance des travailleurs de la Greater Mills Association de South-Omach. Nous nous sommes basés sur la collecte d'informations sur la distribution des questionnaires sur l'échantillon de la recherche. Nous avons distribué 40 questionnaires qui ont été récupérés. 30. En analysant les données de l'échantillon, nous avons obtenu les résultats suivants:

-Il y a un impact significatif de la direction créative sur la performance des travailleurs.

-Il y a un effet significatif de l'intention de créativité sur la performance des travailleurs.

-Il y a un impact significatif de l'infrastructure de la créativité sur la performance des travailleurs.

-Il n'y a pas d'effet significatif de l'effet de la créativité sur la performance des travailleurs.

-Il y a un impact significatif de la mise en œuvre de la créativité sur la performance des travailleurs.

-Le niveau de direction créative dans l'organisation est inacceptable.

-Le niveau de créativité de l'organisation est considéré comme inacceptable.

-Le niveau d'effet de créativité est moyen.

-Le niveau de mise en œuvre de la créativité dans l'institution est considéré comme inacceptable.

-La performance des employés est inacceptable.

-Le niveau de quantité de travail est considéré comme inacceptable.

-Le niveau de quantité de travail est considéré comme inacceptable.

-Le niveau de travail est considéré comme inacceptable.

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
30	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	01
32	محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية	02
55	مراحل إنتاج السميد والفريفة	03
56	مراحل إنتاج الكسكسي	04

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي
03	المبحث الأول: ماهية الإبداع
03	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الإبداع
07	المطلب الثاني: أهمية الإبداع
08	المطلب الثالث: خصائص الإبداع
09	المطلب الرابع: دوافع الإبداع
11	المطلب الخامس: مستويات الإبداع
11	المبحث الثاني: المبحث الثاني: الإبداع عناصره طرقه ومراحله
11	المطلب الأول: عناصر الإبداع
12	المطلب الثاني: طرق الإبداع
15	المطلب الثالث: مراحل الإبداع
16	المطلب الرابع: أنواع الإبداع
17	المبحث الثالث: مستويات الإبداع ومعوقاته والمناخ الإبداعي
17	المطلب الأول: المطلب الأول: مستويات الإبداع
19	المطلب الثاني: معوقات الإبداع
20	المطلب الثالث: المناخ الإبداعي
21	المطلب الرابع: مقومات ومزايا المنظمات الإبداعية وتشجيع الابداع بها
25	الفصل الثاني: أداء العاملين
27	المبحث الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء
27	المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالأداء

30	المطلب الثالث: محددات الأداء البشري وأبعاده.
34	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
34	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته.
36	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين وخصائصه
38	المطلب الثالث: خطوات عملية تقييم أداء العاملين ومجالاته
40	المبحث الثالث: أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين.
40	المطلب الأول: تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين
42	المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين
46	المطلب الثالث: تأثير العمل الجماعي والحوافز والمشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي
50	المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين
52	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
53	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
56	المطلب الثاني: الجانب التنظيمي للمؤسسة
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
62	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
61	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
64	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها
65	لمبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
65	المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها
68	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
84	الخاتمة العامة
87	قائمة المراجع
91	الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	منتجات مؤسسة (GM Sud)	01
57	عدد عمال مؤسسة GMSud	02
60	أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية	03
62	درجات مقياس "ليكارت الحماسي"	04
65	معاملات الثبات والصدق	05
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	06
68	نتائج اختبار الإعتدالية لكولموغروف سميرنوف	07
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الابداعي	08
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد أداء العاملين	09
74	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	11
76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	12
76	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
77	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
79	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19

81	الارتباطات	20
82	نتائج تحليل التباين لانحدار مستوى أثر أبعاد التوجه الإبداعي على أداء العاملين للتأكد من صلاحية النموذج	21
82	نتائج تحليل الإنحدار	22

تشهد المنظمات في هذا العصر تحت ظل العديد من الظروف المتغيرة تحولات متسارعة وتطورات متداخلة لعبت العولمة الدور الأساسي فيها، مما فرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل الأمر. ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات فهي مطالبة بتنمية قدراتها الإبداعية من خلال تنمية مواردها البشرية وذلك بزيادة معارفهم ومهاراتهم، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة وتشجيع الجانب الإبداعي لدى الافراد.

وعليه نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى إلى الاهتمام بالتوجه الإبداعي لإحداث عمليات التغيير والتطوير واكتشاف الفرص الجديدة التي يطرحها المحيط واستغلالها بأحسن طرق، حيث يلعب تفكير الإبداعي لدى القادة والعمال الدور الحاسم في ذلك.

ان المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة. والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

وهذا يجعل المنظمات تنتهج اساليب واستراتيجيات التوجه الإبداعي نظرا لما يقدمه من قدرة على تطوير منتجات جديدة، تضمن نمو المنظمات واستمرارها وتطورها من خلال اشراك كافة الفئات العمرية لدى العاملين لتشكيل لجان مؤقتة أو دائمة تتوفر لديهم الحافزية والحماس للبحث عن الأفكار الإبداعية.

### 1. إشكالية الدراسة.

من خلال ما تقدم يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين؟**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نستعين بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

● هل يوجد أثر للنية بالإبداع على أداء العاملين؟

- هل يوجد أثر للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين؟
- هل يوجد أثر لتأثير الإبداع على أداء العاملين؟
- هل يوجد أثر لتنفيذ الإبداع على أداء العاملين؟
- ما مستوى النية بالإبداع في المؤسسة؟
- ما مستوى البنية التحتية للإبداع في المستوى؟
- ما مستوى تأثير الإبداع في المؤسسة؟
- ما مستوى تنفيذ الإبداع في المؤسسة؟
- ما مستوى كمية العمل في المؤسسة؟
- ما مستوى نوعية العمل في المؤسسة؟
- ما مستوى نمط العمل في المؤسسة؟

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضية التالية:

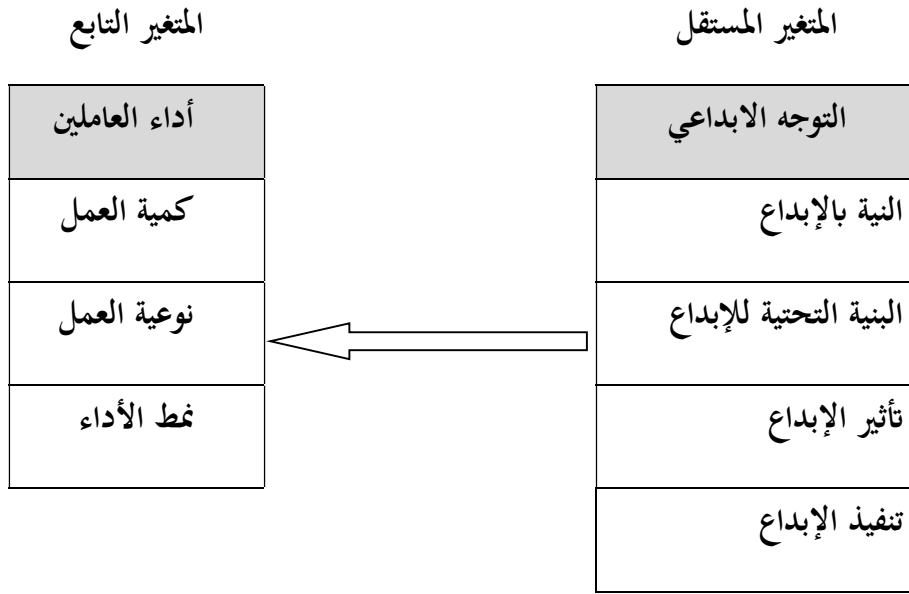
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الإبداعي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات جزئية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنية للإبداع على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتأثير الإبداع على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ الإبداع على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3. نموذج الدراسة



### 4. أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من خلال المجالات التالية:
- نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب فيه لذلك تحاول المنظمة تقليص الفجوة من خلال تشجيع الابداع و الوصول الى نتائج متفوقة و متميزة.
  - التوجه نحو الابداع لاكتشاف طرق جديدة في التميز الذي تجعلنا نتقدم على غيرنا
  - يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل تحسين أداء العاملين و تفجير طاقاتهم الابداعية
  - تبحث هذه الدراسة الى وضع اسس و قواعد تمكن العاملين من تطوير الأداء بشكل جيد و فعال.

### 5. أهداف الدراسة.

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعناصر التوجه الابداعي و أداء العاملين.
- التعرف على مستوى التوجه الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الابداعي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

- من بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- للتوجه الابداعي دور هام في نمو الشركات ورفع مستوى أداء عاملها.
- قلة الدراسات و البحوث التطبيقية على المستوى المحلي في هذا المجال.
- ان هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام الذي يعتبر عنصرا أساسيا في نجاح الشركات.

## 7. الدراسات السابقة:

- سنورد في ما يلي موجز على أهم الدراسات التي كان لها علاقة بموضوع بحثنا.
- دراسة الكبيسي (2002) بعنوان: ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق.
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ادارة المعرفة في الابداع التنظيمي وقد توصلت الى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها:
- ✓ عدم استفادة الشركات من المعرفة الضمنية لدى مديريها في تعزيز القاعدة المعرفية لمنظمتهم من خلال تحويلها الى معرفة ظاهرة.
- ✓ عدم الاستفادة من تبني المعرفة في مجال الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو اجراء تحسينات على منتجات قائمة.
- ✓ قصور في استثمار المعرفة الظاهرة المتوفرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية.

- دراسة مشرف (2008) بعنوان: ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمي: بحث هذه الدراسة العلاقة بين المعرفة الظاهرية والابداع الاداري والفني: أجريت هذه الدراسة على العاملين في كلية الآداب والتربية للبنات في جامعة الكوفة وتوصلت الى مجموعة من النتائج:
- ✓ هناك رغبة واضحة بين الادارتين في تبني المعرفة وأهميتها في كافة المجالات.
- ✓ وجود وعي واضح لدى العاملين بتبني الأفكار الابداعية في المجالات الفنية بهدف التحسين والتطوير.
- دراسة فلاق محمد وبن نافلة (2011) بعنوان: أثر التمكين الاداري في ابداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الاداري والابداع الاداري والتعرف على مستوى الابداع الاداري في مجموعة الاتصالات الأردنية وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الاداري في ابداع الموظفين وخلصت الدراسة الى:
- ✓ أن مستوى تطبيق التمكين الاداري في مجموعة الاتصالات الأردنية متوسط وأن الأبعاد المكونة للتمكين الاداري السائدة في الشركة هي كالتالي: بعد تفويض السلطة بعد الاتصال الفعال بعد تحفيز الموظفين.
- ✓ بينت النتائج وجود أثر ودلالة احصائية لمجالات التمكين الاداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية كذلك أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين الاداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.
- دراسة المطيري وفيصل غازي (2012) بعنوان: أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية حيث قام الباحث بتوزيع استبان مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للنية في الابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثيرالابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتنفيذ لتأثيرالابداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

## 8. منهج الدراسة

فيما يخص المنهج المستخدم في الدراسة فقد اعتمدنا على:

- اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

## 9. هيكل الدراسة:

جاء بحثنا مقسم إلى ثلاثة فصول، جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتوجه الإبداعي، تطرقنا فيه لبعض المفاهيم الأساسية حول الابداع، والتوجه الإبداعي، مستويات الابداع، استراتيجيات التفكير الابداعي القدرات الابداعية.

أما في الفصل الثاني فجاء بعنوان الإطار النظري لأداء العاملين، تناولنا فيه ماهية أداء العاملين، ما هو الأداء، ما هو أداء العاملين، أنواع وخطوات عملية تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة حالة، وجاء بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. تناولنا فيه اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.



## تمهيد:

يعد الإبداع سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والخلص من الملل والتكرار، لقد أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير.

في إطار إبراز دور الإبداع في نجاح منظمات الأعمال قمنا بتخصيص هذا الفصل لدراسة الإبداع ومختلف الجوانب المتعلقة به، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ضبط المفاهيم الأساسية للإبداع، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني لدراسة الإبداع على مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمة مع تبيان طرق تنميته على المستويات الثلاثة وفي الختام قمنا بحصر مفهوم المناخ التنظيمي للإبداع كمطلب أساسي لتفعيل هذا الأخير في واقع المنظمات.

### المبحث الأول: ماهية الإبداع

#### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الإبداع

#### الفرع الأول: مفهوم الإبداع.

هناك العديد من التعاريف سواء اللغوية أو الاصطلاحية التي أعطيت للإبداع نوجزها فيما يلي:

**لغة:** الإبداع هو من البدعة وهو الشيء المستحدث أي هو "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** لقد وردت تعاريف كثيرة للإبداع نذكر منها مايلي:

- عرفه على الحمادي على أنه: " العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ"<sup>2</sup>.

- هناك تعريف أكثر شمولية، الذي يعتبر الإبداع " مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله"<sup>3</sup>.

- "الإبداع وهو الموهبة في إنتاج وإحداث التغيير القوي والمفيد في حل أقوى المشكلات."<sup>4</sup>.

- عرفه فينستبولي على أنه: "التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رانج الورود بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص.3.

<sup>2</sup> على الحمادي، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص.45.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص.45.

<sup>4</sup> رمضان حسين الشيخ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار. دار بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.85.

<sup>5</sup> Vincent Boly. *Ingénierie de l'innovation organisation et méthodologie des entreprises innovantes*,

Lavoisier, paris, 2004, p.59.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن تعريف الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المؤلف على شرط أن تكون أفكار مفيدة، فهناك من يبدع في مجالات تجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداعاً بل يسمى تخريب لما له من نتائج سلبية.

### الفرع الثاني: الإبداع وبعض المصطلحات القريبة.

أ. **الإبداع والاختراع والابتكار:** الابتكار هو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس أما الاختراع فهو يخلق فكرة ويطورها ويطبّقها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هو أول خطوة في عملية الاختراع يساعدنا في تحديد العمليات المطلوبة تحديداً ويتطلب الإبداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لنختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها.

ب. **الإبداع والذكاء:** لقد قام جدل كبير بين الباحثين<sup>1</sup> حول علاقة الإبداع بالذكاء فانقسموا إلى مجموعتين، الأولى أبدت الرأي الذي يبقى وجود هذه العلاقة وذلك استناداً على التجارب الواقعية بحيث أن الكثير من المبدعين لا يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء، أما المجموعة الثانية فقد أكدت حتمية ارتباط الإبداع بالذكاء وربطتهما بعلاقة طردية، بحيث كلما زاد الأول زاد الثاني.

لكن من الواضح أن الإبداع طاقة كامنة في عقول الأفراد لا تستدعي ذكاء خارق بل يكفي العناية بها وتنميتها بشتى الأساليب والطرق.

ج. **الإبداع والتغيير التنظيمي:**<sup>2</sup> يكمن الفرق بين مفهومي الإبداع والتغيير التنظيميين خلال إبراز أهداف كل واحد منهما فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عالٍ من الدافعية والتعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب و دوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات فالإدارة بالإبداع تركز على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع و خدمات حديثة وفي كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع و هو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم و الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل إضافة لذلك يلاحظ استقطاب

<sup>1</sup>مدوكي يوسف، مرجع سابق. ص.11.

<sup>2</sup>سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو منهج نظمي. منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2009، ص.10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة علم النفس علم الاجتماع بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.

### الفرع الثالث: التوجه الإبداعي

"التوجه الإبداعي هو نشاط عقلي ومركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول والتوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً"<sup>1</sup>.

ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

أما عن مصادر التوجه الإبداعي يذكر "دي بون" تسعة مصادر أساسية للتفكير الإبداعي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- البراءة: عادة ما يقوم الأطفال بتقليد ما يسمعونه من ألفاظ كما أنهم قد يستعملون كلمات خاصة للتعبير عن معاني معينة، ويعتبر هذا الأسلوب إبداعاً في حد ذاته لأن الأطفال يلجئون إلى حلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم.

- الخبرة: تعبر عن الخبرة الناتجة عن تراكم التعارف والتجارب في مجال معين، هذا ما يساعد الإنسان على التمييز بين الأدوات والحلول الفعالة عن غيرها.

-- الدوافع: تعبر الدوافع عن المحرك أو الحافز الذي يحث الإنسان على البحث عن حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهه.

- تعديل الحكم: عادة ما يتم تغيير موقف الفرد بناء على تغيير زاوية نظره للأشياء فكلما اختلفت نظرتك للأمور زاد انتباهه إلى أشياء لم يكن يلحظ وجودها من قبل.

- الحظ والمصادفة: قد يرتبط الإبداع بالحظ والصدفة فعادة ما يسعف الحظ بعض الأشخاص لابتكار حلول إبداعية لمشاكل عجزت البشرية عن حلها مثل إبداع باستور في اختراع اللقاح ضد الكوليرا.

- الخطأ: قد لا تقودنا الأخطاء دوماً إلى النهايات التعيسة ومثالا على ذلك خطأ كريستوف كولومبوس الذي قاده من الهند إلى أمريكا كما أن هناك طريقة مشهورة للتعلم تدعى التعلم عبر الخطأ.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 122.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 120.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- الجنون الظاهري:** قد تبدو بعض الأفكار الإبداعية للآخرين في كثير من الأحيان ضرباً من الجنون ليس له علاقة بالمنطق، لكن هذا لا ينفي إمكانية نجاح ما طبقه على الواقع و تعد نظرية كروية الأرض لغاليليو مثالا على ذلك.
- النمط:** إن التعديل أو التغيير في أنماط العمل أو المنتجات يعد مصدراً أساسياً للإبداع.
- الإخلاء:** نقصد به إخلاء وإفراغ العقل من كل الأفكار والمعتقدات الهادمة التي تعرقل عملية الإبداع كالخوف من التجديد والتغيير، النظر إلى الإبداع كمغامرة ومخاطرة عاقبتها الفشل.
- التفكير الجانبي:** هو استعمال طاقة التفكير وتوجيهها نحو بناء أفكار إبداعية وتقوية الأفكار القديمة والتجديد فيها

### الفرع الرابع: أدوار المبدع

يقول روجر فون أويك مؤلف كتاب "A kick in the Seat of pants" أن كل فرد منا تكمن فيه أربعة أشخاص أو أدوار يمكن أن يمارسها في الحياة، والذي يميز شخصاً عن غيره هو كيفية استخدام وتفعيل هذه من أجل تنمية ملكة الإبداع في أشخاصنا<sup>1</sup>.

يبين المؤلف أن تنمية الإبداع في الأفراد يتوقف على حسن استخدام هذه الأدوار وتجسيدها في الواقع ويمكن التمييز بين أربع شخصيات أساسية كالتالي:<sup>2</sup>

- أ. **شخصية المستكشف:** تتميز بسعة التطلع وحب الاستكشاف والبحث عن المعلومات والحقائق والخبرات من أجل بناء أفكار جديدة، كما أنها تحب التجديد وخوض المغامرات المحفوفة بالمخاطر.
- ب. **شخصية الفنان:** تتطلع هذه الشخصية إلى أشياء من زوايا مختلفة وتدخل عليها بعض التعديلات بهدف تحدي المألوف وبناء أفكار وصورة جديدة للأشياء.
- ج. **شخصية القاضي:** تتسم هذه الشخصية بصفات القاضي بحيث تعتمد على قياس الأشياء وتحليلها استناداً على فرضيات معينة وأدلة مسبقة، من مساوئ هذه الشخصية أنها لا تعتمد على بناء الفكرة بل تقوم بالحكم عليها فقط هذا ما يخفف من وتيرة الإبداع لدى الفرد.
- د. **شخصية المحارب:** تقوم هذه الشخصية بتنفيذ فكرتها الإبداعية وفق إستراتيجية محددة مسبقاً وذلك بكثير من الشجاعة والإقدام.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.31.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.31.

### الفرع الخامس: سمات المبدع

يتميز المبدع عن غيره من الأفراد بمجموعة من الصفات نذكر منها ما يلي:

- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع.
- لديه درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
- قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديد بدقتها.
- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
- لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد التعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
- متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له.
- يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- واثق من نفسه ومؤمنا بقدراته دون غرور.

### المطلب الثاني: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في انه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.<sup>1</sup>

كما تظهر أهمية الإبداع فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> درويش مروان جمعة، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 27/26 أبريل 2006، ص.10.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص.322.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- أ. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما جعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ب. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة فرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ج. يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.
- د. كما يعمل الإبداع على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى عاملي التنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكننا القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، مما يسهم في تطويرا لحياة، ويعود بالنفع والرفاهية على المجتمعات.
- هـ. تحسّن خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- و. إن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع.

### المطلب الثالث: خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع ضمن أشكال متعددة، وهي كالتالي:

1- الإبداع هو المتحرك الأول في السوق، وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع الذي يستند على قراءة بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج وتفوق على الآخرين. كما يعتبر صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد<sup>1</sup>.

2- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية واضحة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

<sup>1</sup>حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص.40.

3- إن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

- أ- زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج.
- ب- تحسين الإنتاج وأسعار زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
- ج- تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال.
- د- تقليل كلف التخزين.

كما حدد دراكر خمس خصائص للإبداع هي:

- الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل النظامي التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الاتصال وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات مفردات في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه النتيجة سهلة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقييم والتجريب.
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق، فإنه لا يصل إلى الغالب إلى نتيجة إبداعية.

### المطلب الرابع: دوافع الإبداع

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية. وتنقسم هذه الدوافع إلى دوافع ذاتية داخلية، دوافع بيئية خارجية، دوافع معنوية مادية ودوافع خاصة بالعمل الإبداعي. فيما يلي سنقوم بشرح هذه الدوافع<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: دوافع ذاتية داخلية.

<sup>1</sup>جمال خير الله، مرجع سابق، ص.15.



1- حرص الأفراد على تحقيق أهدافهم في الحياة

2- الرغبة في التعلم وإنجاز العمال بطريقة جديدة

3- الرغبة في تحقيق الذات

### الفرع الثاني: دوافع بيئة خارجية

1- مجال العمل وطبيعته.

2- طبيعة مشاريع العمل وما تحتاجه من إبداع للحفاظ على حيويتها ونموها.

3- مدى تعقيد المشاكل الإدارية والحاجة إلى حلول ابتكاريه.

4- تغيرات البيئة الخارجية وما تفرضه من أحداث جديدة ومشاكل معقدة.

5- حتمية الإبداع وسيلة فعالة لتحقيق التقدم والتطور.

### الفرع الثالث: دوافع معنوية مادية.

1- رضا الله عز وجل.

2- الرغبة في الحصول على تقدير أو ترقية أو مكافآت مالية.

3- الرغبة في نفع الآخرين وكسب رضاهم.

4- الرغبة في الحصول على الشهرة والسمعة الطيبة.

### الفرع الرابع: دوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

تتمثل في الرغبة في خلق الأفكار الإبداعية وتطويرها بالشكل الذي يشبع رغبات الفرد ويشعره بالرضا عن نفسه

وإنجازاته.

### المطلب الخامس: مستويات الإبداع

استنادا على الدراسة التي قام بها " كالفن تايلور" قام " زهير المنصور المزريدي " بتصنيف مستويات الإبداع في كتابه مقدمة في منهج الإبداع كما يلي<sup>1</sup>:

- الإبداع التعبيري: يرتبط هذا النوع من الإبداع بالأدبيات، بحيث يتصف مبدعيه بالتلقائية والحرية في التعبير.
- الإبداع الإنتاجي: يرتبط هذا النوع من الإبداع بمجال الإنتاج بحيث يتم ابتكار منتجات جديدة غير مكررة أو مأخوذة من أعمال الآخرين وتطويرها بأساليب جديدة.
- الإبداع الاختراعي: يهتم هذا النوع من الإبداع باكتشاف العلاقات الجديدة وربطها مع بعض حتى وإن كانت في مجالات علمية مختلفة بهدف إبداع شيء جديد ومثالا على ذلك ربط المسير لمعلوماته الإدارية مع علم الرياضيات لبناء نموذج رياضي يستعمل لحل مشاكل تتعلق بالإنتاج أو غيره من الوظائف الأخرى.
- الإبداع الانبثاقي: هو أرقى صور الإبداع وأسمها بحيث يفتح المبدع أفقا جديدة تماما لم يسبق إليها أحد.

### المبحث الثاني: الإبداع عناصره طرقه ومراحله

#### المطلب الأول: عناصر الإبداع

يستلزم تحقق الإبداع في الأفراد والمنظمات توفر بعض الشروط الأساسية نذكر منها<sup>2</sup>:

- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار جديدة وتعتبر عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي أو مستوى الجودة فيما لا يقدم الفرد من استجابات غير مألوفة بالنسبة لمنبه ما.
- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما، في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية سابقة مقارنة بغيره أي لديه قدرة على سيولة الأفكار:
- أ. طلاقة لفظية أو طلاقة الكلمات: مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بالحرف س.

<sup>1</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص.19.

<sup>2</sup> فتحي جروان، تعليم التفكير الإبداعي، جامعة عمان الأردن، العربية للدراسات العليا، 1999، ص.124.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

ب. طلاقة ارتباطية: نعني بها القدرة على بناء كلمات تؤدي نفس المعنى أو تتماثل صفاتها كالإتيان بعدد كبير من المترادفات والأضداد خلال فترة زمنية معينة.

ج. طلاقة شكلية: وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري مثل: رسم أكبر عدد ممكن من الأشكال باستخدام المثلث والدائرة والخط المستقيم.

د. طلاقة فكرية أو طلاقة المعاني: ذكر كل النتائج المترتبة على عدم استخدام مهارات الإبداع عند العاملين في المنظمة أو إعطاء أكبر عدد من النتائج المترتبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح 30 ساعة.

هـ. طلاقة تعبيرية: وهي القدرة على حمل ذات معنى باستعمال شروط معينة مثل كتابة جمل مفيدة ذات معنى باستعمال حروف معينة.

- المرونة: نقصد بها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف من أشكالها المرونة التلقائية.

- الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، يعني ذلك أن الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها من ثم إضافة تعديلات وتحسينات على المعارف أو المنتجات الموجودة.

- التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض خاصة وأن أحد أهم السمات المعرفية للمبدع هي القدرة العالية على رؤية وإدراك تفاصيل الأحداث والأمور مما ينعكس على طريقته في التعامل مع ما يحيط به.

- القبول: لا يمكن تطبيق الفكرة الإبداعية إلا بعد تقبلها من طرف الآخرين لهذا لا بد من أن تكون الفكرة مفيدة وفعالة وهادفة لتحقيق الرفاهية للجميع.

### المطلب الثاني: طرق الإبداع

يوجد عدة طرق للإبداع نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: العصف الذهني

<sup>1</sup> سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية. مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2001، ص.33.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

يعتبر العصف الذهني وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 6 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض.

يعتمد العصف الذهني على 3 مبادئ أساسية وهي:

- الابتعاد عن انتقاد الأفكار.

- تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية والمستوى.

- دمج الأفكار تطويرها.

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

- احترام المبادئ المذكورة أعلاه.

- كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الاطلاع عليها.

- عدد المشاركين لا يجب أن يقل عن 6 ولا يتجاوز 12 شخصا.

- التهيئة الجيدة للمشاركين وإعطائهم فكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة.

- انعدام المراقبين حتى يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة وراحة أكبر.

### الفرع الثاني: القائمة المعدة مسبقا

يعتبر Osborne أول من عرض هذه الطريقة كوسيلة لتوليد الأفكار الإبداعية، وهي تتخذ شكل قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا يتم طرحها على الفرد مما يحفزه على خلق أفكار إبداعية جديدة.

### الفرع الثالث: التحليل المورفولوجي

تعتمد هذه الطريقة على تحليل المشكلة المطروحة وبيان مختلف أبعادها، ثم يتم تحليل كل بعد وبيان متغيراته الجزئية بهدف خلق توليفة جديدة من العناصر الجزئية يمكن أن تخلق حل إبداعي للمشكلة محل الدراسة، عادة ما تكون غالبية الحلول مستحيلة هذا ما يدفع إلى تقييم هذه الأخيرة ومن ثم اختيار الحل العملي القابل للتنفيذ على أرض الواقع.

### الفرع الرابع: التوفيق بين الشتات

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

عادة ما تستخدم هذه الطريقة في حل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا، بحيث يقوم القائد بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد ويفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بمختلف الوسائل (المثيل، توظيف الرموز، تقمص الشخصيات) ثم تبدأ مرحلة تقييم هذه الأفكار استناداً إلى معايير موضوعية كالجودة، الأصالة، إمكانية التنفيذ ... حتى يتم اختيار الحل الإبداعي للمشكلة.

### الفرع الخامس: أسلوب Delphi

يقوم هذا الأسلوب على أساس<sup>1</sup> اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية تامة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم من خلال المنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله ما إذا كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا... وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا... ومن الثبات النسبي فيكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

### الفرع السادس: أسلوب المجموعة الاسمية

يختلف هذا الأسلوب عن Delphi في كون أن أفرادهم يعرفون بعضهم ويلتقون مباشرة ويتواصلون فيما بينهم دون تدخل أي وسيط تمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:

- يتم عقد اجتماع لطرح المشكلة محل الدراسة
- يسجل كل عضو الحل الذي يقترحه للمشكلة في صمت
- يقوم كل عضو بعرض فكرته على الجماعة دون أي نقاش من أي طرف
- يرتب كل فرد الأفكار المطروحة ثم يتم التصويت عليها حسب الأولوية

<sup>1</sup>لاحق عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص.18.

- يتم اختيار الفكرة التي نالت إعجاب الأغلبية وحصلت على المرتبة الأولى.

بالإضافة إلى الأساليب المذكورة نجد طريقة العلاقات التي تعتمد على بناء العلاقات بين شيئين مختلفين، وكذا أسلوب صندوق المقترحات الذي يمكن المنظمة من الاطلاع على اقتراحات العمال وأفكارهم.

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن إنجاز المراحل التالية التي تمر بها المرحلة الإبداعية كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

#### 2- مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم لصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

#### 3- مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

#### 4- مرحلة الحل:

---

<sup>1</sup> القبيسي محمد سعيد مهير، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية. دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2002، ص.15.

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

### 5- مرحلة التطوير:

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

### المطلب الرابع: أنواع الإبداع

سبق وأن ذكرنا أن الإبداع لا يقتصر على مجال معين بل يمس كل المجالات على تنوعها هذا ما أدى إلى التمييز بين عدة أنواع كالتالي<sup>1</sup>:

- **الإبداع التطويري:** يعتمد هذا النوع من الإبداع على أحداث تغييرات على المنتج أو الخدمة المتوفرة في الأسواق وذلك باستعمال المعلومات والخيارات المتوفرة.
- **الإبداع الجذري:** يعتمد هذا النوع من الإبداع على خلق نماذج جديدة للسلعة أو الخدمة المتوفرة في السوق باستعمال تقنيات جديدة وتكنولوجيا متطورة، يعتبر هذا النوع من الإبداع خطراً يهدد المؤسسات المنافسة والرائدة في نفس المجال.
- **الإبداع البنائي:** يختلف هذا النوع من الإبداع عن الإبداع الجذري في كونه يعتمد على التكنولوجيا الأساسية لكن يضيف عليها بعض العناصر الجديدة التي تزيد من تنافسية المنتج، من مزايا هذا النوع أنه يشجع على خلق فرص عمل وأسواق جديدة ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل عام.

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنة، الإبداع الإداري. دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2013، ص.20.

### المبحث الثالث: مستويات ومعوقات الإبداع والمناخ الإبداعي

#### المطلب الأول: مستويات الإبداع.

ينقسم الإبداع إلى ثلاث مستويات، الإبداع على مستوى الفرد والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة، فيما يلي شرح لهذه المستويات<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: الإبداع على مستوى الفرد.

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات ويحدد كريتير خصائص الفرد المبدع كالآتي:

#### التعليم: الذي يؤكد على المنطق

**الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

**الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة

**الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

#### الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة...)، خاصة التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية سميث:

<sup>1</sup> طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2011،



## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- دعم الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التعبير، الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة.

لا بد من تأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع التعامل مع المشكلات والتخلص من العوائق.

### المطلب الثاني: معوقات الإبداع.

حدد عبد الله عبد الرحمن البريدي معوقات الإبداع كما يلي<sup>1</sup>:

- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير رسمية، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وأراء ومقترحات جديدة.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لافتقاده إلى العناصر التنظيمية الجيدة مثل: أنظمة الحوافز والعدالة بين الأفراد.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع تقف عائقاً أمام ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

كما ذكر هيجان عبد الرحمن تسعة معوقات للإبداع وهي<sup>2</sup>:

- **عدم وضوح الرؤيا:** ويقصد بها عدم وجود صورة ذهنية واضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤيا أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.
- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في عدم تقديم أفكار وأراء جديدة وحلول إبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب خطأ وخوفاً من النقد الناتج من تلك الأفكار.
- **التمسك بالأنماط المألوفة:** ويشير إل رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- **غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكار إبداعية كيفما يشاء، لأن هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول والغير مقبول من سلوك الأفراد.
- **عدم التشجيع في المنظمة:** ويقصد به غياب المكافأة المادية والمعنوية المطلوبة، والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف، وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup>عبدالله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخفق الأزمات. بيت الأفكار الدولية، 1999، ص.57.

<sup>2</sup>هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، "معوقات الابداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، السعودية، 1999.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- الإفراط في مكافأة الناجح: أي أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظرا لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية مما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.
- الاعتماد المفرد على الخبراء: الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصا المتميزين منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
- عدم شيوع جو المرح والتسلية: تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات، يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين الفرد من إظهار ما لديه من إمكانيات وقدرات إبداعية.

### المطلب الثالث: المناخ الإبداعي.

#### الفرع الأول: مفهوم المناخ الإبداعي

المناخ هو مجموعة العناصر المكونة لبيئة أو منطقة جغرافية معينة حيث يتكون من تفاعل مجموعة العناصر المكونة للإبداع وينتج من هذا التفاعل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسود الجماعة أو المنظمة<sup>1</sup>. فعلى سبيل المثال يمكن حصر العوامل التي تحكم المناخ الإبداعي على مستوى المنظمات في معتقدات وقيم الأفراد، ثقافة المنظمة، أسلوب القيادة، العامل البيئي الاجتماعي المكون للمحيط الغير المباشر للمنظمة.

#### الفرع الثاني: شروط المناخ التنظيمي الداعمة للإبداع

هناك مجموعة من الشروط التي إذا ما توفرت في المناخ تنظيمي معين ساهمت في تنمية الإبداع ونموه على المستوى

الفردى والجماعي وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- الحرية: إن الديمقراطية في طرح الأفكار ومناقشتها وفتح المجال أمام التحوار دون وضع قيود أو حواجز غير موضوعية يساعد على زيادة القدرات الإبداعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص.300.

<sup>2</sup> برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن 21 م. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.215.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- **التجانس النسبي:** وهو شرط أساسي لنمو أفكار الإبداعية بحيث كلما كان هناك اختلاف طفيف بين الأفراد في نفس المجموعة زادت القدرة على توليد أفكار جديدة أكثر إبداعا.
  - **القيادة الفعالة:** وهي القيادة التي تجعل الأفراد يعملون ضمن بيئة تتميز بالحيوية والنشاط عن طريق استعمال نظام فهال للحوافز وحفظ حقوق العمال وتقدير إنجازاتهم الإبداعية.
  - **تماسك الجماعة:** ساد التفاهم والتعامل الجيد بين الأفراد كلما زادت دافعيتهم نحو الإبداع هذا ما يعكس تجانس الهدف وروح الفريق السائدة في الجماعة.
  - **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يتسم هذا الهيكل بالمرونة حتى يساهم في تشجيع الإبداع على مستوى المنظمة إذ إن مرونته تسمح بإدماج كل التغيرات التي تتطلبها الفكر الإبداعي.
- المطلب الرابع: مقومات ومزايا المنظمات الإبداعية وتشجيع الإبداع بها.**

### الفرع الأول: مقومات ومزايا المنظمات الإبداعية

- تشارك المنظمات التي تتميز بمستوى عال من الإبداع في مجموعة من المبادئ التي تتبناها وتورها حسب تغيرات بيئتها ومن أهم هذه المقومات ما يلي<sup>1</sup>:
- التوجه الإبداعي: وذلك بأن تخدم قيم المنظمة ومبادئها الإبداع وتشجع عليه عن طريق تعزيز الاتصال العامل على التميز في الأداء، احترام الأفراد وتقدير الانجاز وغيرها.
  - البحث والتطوير: تكوين فرق عمل تشرف على عملية البحث والتطوير وتقييم نتائج تجاربهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود واكتشاف الحلول الإبداعية.
  - التعليم والتدريب: يركز التدريب الإبداعي على 3 مفاهيم أساسية هي:
    - ✓ الإثراء المعرفي للأفراد في مجال عملهم.
    - ✓ صقل مهارات الأفراد وتمكينهم علميا وعمليا من أساليب العمل.
    - ✓ اكتشاف القدرات وتقبل التجديد والتغيير لمستقبل أفضل.
  - تقييم الأداء: الرقابة على الأداء وتقييم الانجازات يعتبر حافزا نحو الإبداع لدى الأفراد بحيث يشعرون بنوع من التقدير والاهتمام بإنجازاتهم.

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسينية، مرجع سابق، ص.304.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإبداعي

- المشاركة واللامركزية: إن مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار ووضع الأهداف يجعل لديهم حافزا نحو المزيد من العمل والاجتهاد، بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية تشجع على التحاور وفتح المجال للنقاش بخصوص المشكلة فضلا عن ذلك تعتبر اللامركزية أقرب إلى البيئة التي تنشط فيها المنظمة وأكثر معرفة لما يدور فيها.
- القيادة المبدعة: أن القيادة المبدعة هي التي تدفع الأفراد نحو الانجاز والتميز في الداء وتهتم بالموارد البشري وتعمل على صقل مهاراته وغرس روح الإبداع فيه.
- التفاعل الخطي مع البيئة: إن المنظمة المبدعة هي التي تستثمر فرص بيئتها وتحولها إلى مكاسب عن طريق خلق حلول إبداعية للمشاكل التي تفرض عليها كما أنها تساعد على تفادي أو تجاوز التهديدات التي تؤثر سلبا على نشاطها.

### الفرع الثاني: تشجيع الإبداع.

حتى يتم بناء منظمة مبدعة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المكونات التي تمثل الركيزة الأساسية لبناء المنظمة نذكر منها ما يلي:

أ. **التخطيط:** إن التخطيط الجيد لعملية الإبداع يتضمن السير الحديث لنشاط المنظمة بحيث يجب على هذه الخيرة إعداد خطة محكمة تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- وضع مقاييس فعالة لإبداع.
- تأسيس نظام فعال للحوافز.
- الفهم الجيد للإبداع وتدريب الأفراد عليه.
- توجيه التفكير الإبداعي مما يخدم مصالح المنظمة.

ب. **قيادة الإبداع:** تلعب القيادة دورا هاما في خلق ثقافة الإبداع وتوجيهها مما يتماشى مع أهداف المنظمة، إن تفعيل هذه المهمة لن يتحقق إلا بالوعي القيادي الكامل الأهمية للإبداع في نمو المؤسسة ونجاحها لهذا يلتزم القائد بأداء بعض المهام لتحفيز الأفراد على الإبداع نذكر منها:

- يشارك الأفراد مع العاملين وتقدير مساهماتهم الفردية.
- تدريب الأفراد على خلق الأفكار الإبداعية.

- الثقة في قدرات العمال وتحفيزهم على بذل مجهودات أكبر.
- ربط الإبداع بالعوائد الاقتصادية.
- تقييم العمار وإنجازاتهم.
- ج. **البنية التنظيمية للإبداع:** نقصد بالبنية التنظيمية تلك الآلية التي يعمل وفقها الإبداع ثم مراجعتها بهدف تحديد مدى مطابقتها مع أهداف وموارد المنظمة ثم تحديد التغذية العكسية للفكرة لمعرفة مدى إمكانية نجاحها في السوق.
- د. **ثقافة الإبداع:** على القيادة نشر ثقافة الإبداع في المنظمة وذلك بتهيئة البيئة الإبداعية التي توفر المعلومات والمعارف والخبرات اللازمة لتحقيق الداء المميز والنمو الخلاق للمؤسسة.
- هـ. **تحديد عملية الإبداع:** تبدأ عملية الإبداع بالاعتماد على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الأدوات والمعلومات والمهارات وطرق العمل ..... للحصول على المخرجات المنشودة، لهذا وجب ربط عملية الإبداع بالمتعة، لهذا وجب ربط عملية الإبداع بالمتعة حتى يحس العامل بالمسؤولية وتشارك الأفكار الإبداعية بما يضمن السير الجيد للعمل.
- و. **قياس الإبداع:** تلجأ المنظمة إلى قياس الإبداع بهدف معرفة مدى مساهمة هذا الأخير في نموها، بحيث يتم بناء مقاييس تتناسب مع حاجة المنظمة وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الأفكار المبتكرة، للمنتجات الجديدة ومداخيلها وعدد العمال الناشطين في هذا المجال.
- ز. **تدريب العاملين على الإبداع:** تعتمد المنظمة على تدريب العمال بهدف غرس المهارات وروح الإبداع في الأفراد، يخدم برنامج التدريب مجموعة من الأهداف ويعتمد على مقاييس تعبر عن مدى التقدم في تفعيل الإبداع في المنظمة.
- ح. **التقدير والإثابة:** يعتبر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي عاملا أساسيا لتشجيع الإبداع فتقدير الناجحين والمبدعين يشكل لديهم دافعا لبذل المزيد من الجهود.
- ط. **أخذ المبادرات الإبداعية:** يجب أن يتم تنظيم المبادرات الإبداعية من خلال انتهاج سياسة إبداعية واضحة تحدد الموارد اللازمة والمقاييس التي تضبط الداء وفق الخطط الموضوعة مسبقا.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، أدركنا جليا الأهمية البالغة لموضوع الإبداع، والدور الكبير الذي يلعبه، باعتبار أنه يعتبر في جوهره أداة لتوظيف المعارف والمهارات والمعلومات والأفكار... الخ، التي لدى كل أفراد المؤسسة، ففي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغير، تبرز حاجة المؤسسات له، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه التغيرات الحاصلة ومواكبتها.

وكم رأينا كذلك أن التوجه الإبداعي يمثل مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل، الذي يحمل في طياته الكثير من التطورات، مهما كانت كفاءتها ونجاحاتها، كما أن التوجه الإبداعي، يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تصادف المؤسسة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات. ما يعد تبني هذا الأخير، واعتماده في المؤسسات، مصدر تميز ونجاح هذه المؤسسات، وبقائها دائما في الصدارة.

### تمهيد:

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية للمنظمات. كون تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، والذي يعتبر جوهر وصلب عملية التقييم، يوضح لإدارة الموارد البشرية وللمنظمة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وفضلا عن كون تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل، فإنه يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلال تعريفهم على نواحي القوة، والقصور في أدائهم، والتي يستطيعون من خلالها تطوير نقاط القوة في أدائهم ومعالجة نقاط الضعف فيه، أو محاولة التخفيف منها.

وعلى غرار كل ذلك كانت هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع الكفاءة في المنظمات عن طريق تقييم رسمي ومستمر لأفرادها عن طريق مجموعة من الأسس والضوابط.

من هذه المنطلقات تأتي أهمية التعرف على الأداء وإدارته، ماهية تقييم الأداء وطرقه وأهم الاستخدامات لنتائجه، وهي المحاور الرئيسية التي سيتم إبرازها في هذا الفصل.



### المبحث الأول: ماهية الأداء

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت واختلفت تعاريف الأداء البشري من باحث لأخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد ودقيق يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم الأداء:

1- حسب Paul Pinto<sup>1</sup> أن الأداء يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي. فحسب هذا الأخير فإن الأداء الدائم والمتميز يركز على أربع أعمدة أساسية:

- القيم من أجل القدرة على البقاء.

- السوق بغرض التنافسية.

- الأفراد لتحقيق الإنتاجية.

- التخصص في المهنة من أجل تحقيق المر دودية.

2- الأداء: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بأسلوب كفي وفعال.

كما يمكن تعريفه بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>2</sup>.

3- الأداء هو "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المطلوبة".

#### المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالأداء

من خلال هذا المطلب سنحاول إلقاء نظرة عن بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء والتي تعتبر بمثابة مكونات له وكذا

التعرف على الجوانب المتداخلة فيه.

#### الفرع الأول: المفاهيم المتعلقة بالأداء.

<sup>1</sup> Paul Pinto, *La performance durable*. Ed Dunod, Paris, 2003, p.1.

<sup>2</sup> سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص.13.

يرتبط بالأداء عدة مفاهيم والتي نذكر من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

**1- الفعالية:** " هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على استثمار المنظمة لمواردها بيئتها النادر في نشاطاتها المختلفة، كما أن الفعالية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، مما سبق يمكننا القول إن قياس الفعالية هي أداة ومؤشر لبيان مدى نجاح المنظمة في أداء الدور الوظيفي المقرر لها وذلك لأن الفعالية هي قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بينها وبين البيئة التي تنتمي إليها."

- 2- الكفاءة:** يقصد بالكفاءة تطوير وسائل الإنتاج العصرية باستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن من إنتاج و توزيع سلع الوحدة الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت و الكلفة كما تعني إدخال تقنيات حديث مثل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإنتاج الآني لتحسين الإنتاجية :
- معرف كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
  - معرفة كيفية التنسيق: فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر الموارد. وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني بمعنى آخر تكون قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراسة فنية أو سلوك مناسب لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها).
  - معرفة كيفية التحول: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.
  - دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للتجربة في الواقع. خاصة انه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

**3- الإنتاجية:** يتضمن مفهوم الإنتاجية كلاً من الفعالية والكفاءة بمعنى أنها تقاس بهذين المعيارين وذلك وفقاً للعلاقة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.78.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تسيير المؤسسة، جامعة باتنة، 1997، ص.36.

تعني الإنتاجية مقياس لحساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية، ويتفق أغلب الباحثين على أن: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

**4- العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية و الإنتاجية:** يوجد هناك ترابط و تداخل واضح بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين و نجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة لتحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة من إنتاجية من الموارد المتاحة، وتحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ وتنجح في الوصول إل الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في مؤشرات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية إذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفاعلية يعود لتطور الإنتاجية و الوصول إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة.

### الفرع الثاني: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

تتداخل في مفهوم الأداء عدة جوانب والتي تعتبر بمثابة محددات للأداء والتي من بينها نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

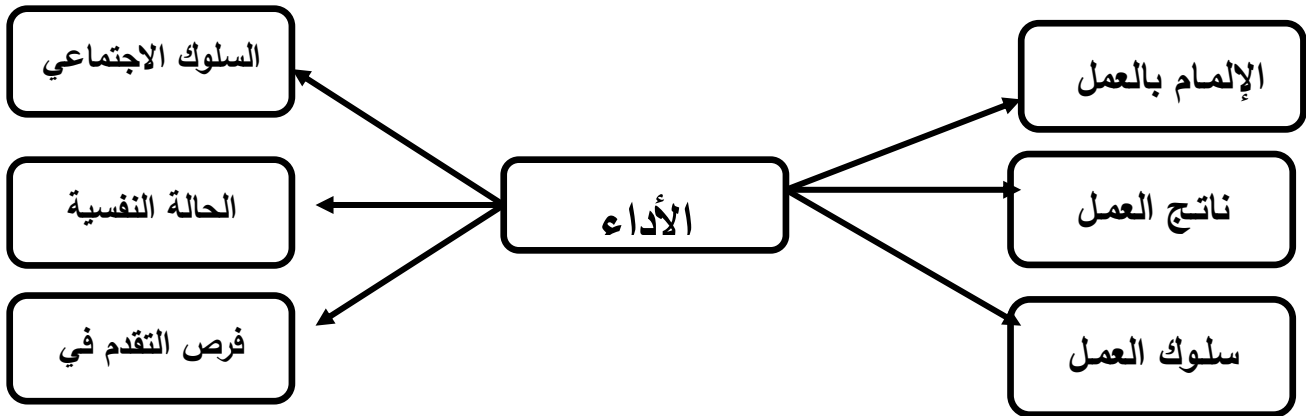
- 1-الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، يعبر عن مدى إلمامه للعمل وإتباعه للطريقة التي تحددها له المؤسسة.
- 2-خارج العمل:** إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى تقبلها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة والذي يعبر عن بصمات العامل في عمله.
- 3-سلوك العام:** إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الإعتناء والصيانة وتجنب الإلتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟، يجعله أكثر توازن وجدية في عمله.
- 4-السلوك الاجتماعي:** والذي يشير إلى مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر والمشاركة في حل مشكلات العمل.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية والاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.17.

5 -الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا يسمح له بالتجاوب مع العمل.

6 -فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية. ويمكن أن نلخص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص.18.

### المطلب الثالث: محددات الأداء البشري وأبعاده.

سنتطرق في هذا المطلب إلى ما يعرف بمحددات الأداء البشري وكذا الأبعاد أو الجوانب التي يجب على المديرين تقويمها.

#### الفرع الأول: محددات الأداء البشري.

تعددت العوامل المحددة للأداء البشري وفقا لتعدد وجهات نظر الباحثين، فهناك من يرى أن الأداء يتحدد وفقا للجهود والقرارات، وإدراك الدور، أو أنه ناتج عن تفاعل ثلاثة جوانب أساسية وهي:

1 -المهارات: والتي تعد مصدر وأحد المكونات الأساسية للأداء البشري.

2 -التحفيز: والذي يمثل المقابل للأداء المتميز لارتباطه بأداء الفرد لعمله.

3 تنظيم العمل: الذي يعبر عن الإطار الذي يجسد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.

وبالتالي ينتج الأداء وفق العلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} * \text{المهارة} * \text{تنظيم العمل}$$

ومن وجهة نظر أخرى، انطلق ديكر نيتري من معادلة أينشتاين التالية<sup>1</sup>:

$$EH=M.C^2$$

**EH** : الأداء البشري

**M** : التحفيز

**C** : المهارات،

**C** : الثقافة (قيم مشتركة، لغة،... إلخ).

ما نلاحظ من هذه المعادلة أن هذه العوامل مرتبطة ببعضها في تأثيرها على الأداء، إلا أنه يمكن لأحد منها أن يؤثر لوحده على الأداء البشري، وعليه تنتج عدة علاقات ثنائية بين المحددات الثلاثة هي:

- (المهارات - التحفيز): إن الحصول على المهارة ينشط عادة حاجة الفرد لتحقيق الذات وهو ما يدفعها لبذل جهد أكبر، حيث نجد أن الفرد المحفز يرغب دائماً في إكتساب مزيد من المهارات.

- (المهارات - الثقافة): إن تنمية المهارات يؤدي إلى رفع مستوى المعرفة لدى الفرد وبالتالي التأثير على ثقافته بطريقة إيجابية.

- (الثقافة - التحفيز): فالثقافة القوية تنمي لدى الفرد الولاء للمؤسسة وحب الانتماء لها وهذا ما يدفع الفرد إلى العمل أكثر وبذل مجهود أكبر.

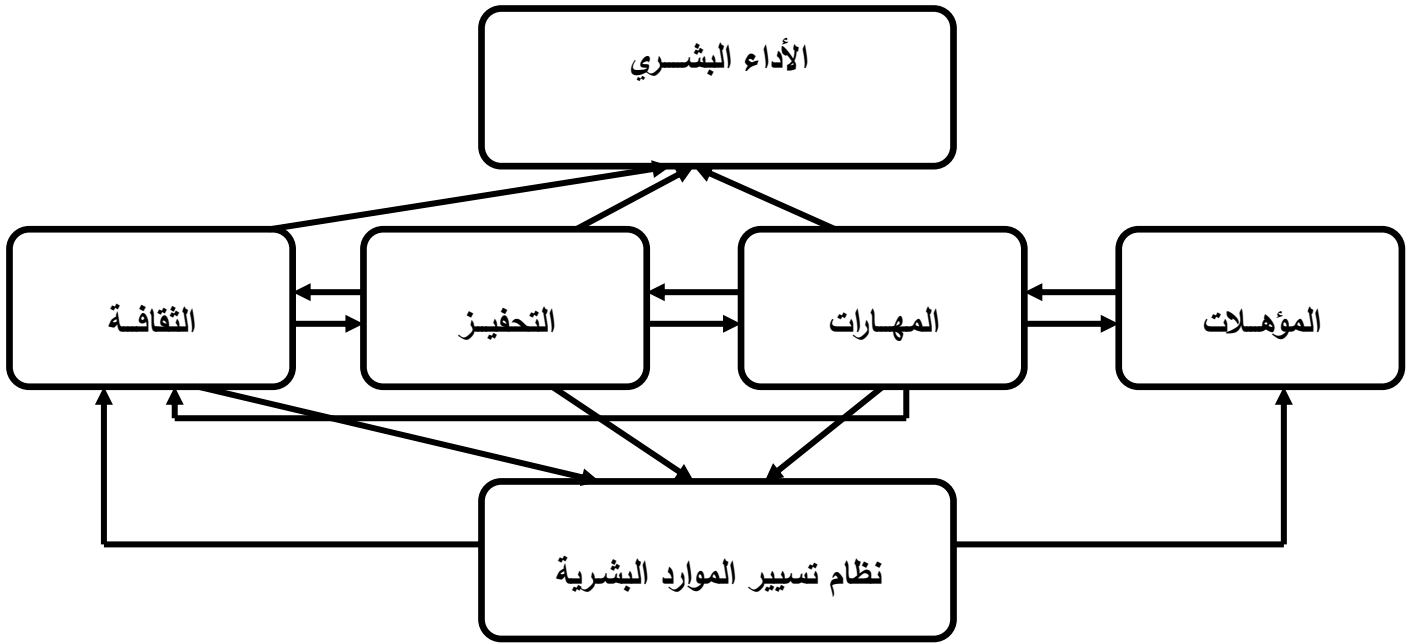
وتتأثر المحددات السابقة بنظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، التي ترقب المؤهلات المطلوبة في وظائف تنظيمية، وتعمل على تنميتها وتطويرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، علي غربي، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص.132.

<sup>2</sup> Dimitri- Weiss, **Ressources humaines**. Organisation Ed, 3ème édition, paris, 2005, p.251.

والشكل التالي يوضح لنا تأثير نظام تسيير الموارد البشرية بمحددات الأداء البشري:

الشكل رقم (02): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية.



Source : Dimitri Weiss, Op.cit, P.251.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء البشري.

إن الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة، ومن أصعب المشكلات التي يواجهها المديرون عند الإعداد لتقييم الأداء هي تحديد أي بعد أو جانب يلزم تقويمه، ومن هنا فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الحديثة، مصر، 2003، ص.220.

**1 كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2 نوعية العمل:** والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء أي أنها تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

**3 نمط الأداء:** والذي نقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

من خلال ما تقدم يمكن اعتبار الأداء البشري تفاعل بين السلوك والإنجاز، كما أنه يقاس بمؤشرين اثنين هما الكفاءة والفعالية مما ينتج عنه تداخل عدة جوانب من بينها الإمام بالعمل، ناتج العمل، سلوك العمل، السلوك الاجتماعي في العمل، الحالة النفسية تجاه العمل، فرص التقدم في العمل، كما توصلنا إلى أن الأداء البشري يتحقق وفقا للعلاقة:

**الأداء = التحفيز x المهارة x تنظيم العمل**

والتي تعتبر بمثابة محددات له، إضافة إلى أهم الأبعاد التي يمكن أن يقاس أداء الفرد من خلالها وهي: كمية الجهد ونوعيته، نمط الأداء.

أما المبحث الموالي فسوف نتعرض إلى عملية تقييم أداء العاملين كوظيفة من وظائف الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري من أهم موارد المنظمة.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

بعدما تعرضنا في المبحث السابق للأداء البشري سنحاول في هذا المبحث التعرف على تقييم أداء العاملين كوظيفة من وظائف الموارد البشرية، حيث سنتناول فيه كل من مفهوم تقييم الأداء وأهميته، أهدافه وخصائصه، في حين يناقش المطلب الأخير كل من خطوات تقييم أداء العاملين وكذا أهم مجالات تطبيقه.

**المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته.**

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء مختلف تعريف تقييم أداء العاملين التي تتباين من كاتب لكاتب ومن باحث لآخر، كما سنحاول إبراز الأهمية التي يحققها تقييم أداء العاملين في المنظمة.

**الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.**

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كم سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعريفات تقييم الأداء، إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه وعلى هذا الأساس سنحاول عرض مجموعة من المفاهيم والجمع بين مختلف الآراء العلمية حول تقييم الأداء فيما يلي:

- 1- **التعريف الأول: كامل بربر.** يعرف تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"<sup>1</sup>.
- 2- **التعريف الثاني: كما عرفه** "كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه"<sup>2</sup>.
- 3- **التعريف الثالث: يعرفه بيتش** بأنه "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل" ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء، هذا، ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف على شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية وتطوير الأداء في المستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص.135.

<sup>2</sup> ذكر من طرف كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص.338.

<sup>3</sup> ذكر من طرف كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص.338.



### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في الفوائد التي يحققها وهذا ما أدى بمعظم المنظمات إلى إبداء أهمية قصوى لهذه العملية التي من خلالها يمكن للمنظمة<sup>1</sup>:

- 1 - **تطوير وتنظيم الأداء:** فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة والسلوك الواجب إتباعه لتحسين وتنمية الأداء.
- 2 - **تنظيم المكافآت:** تسمح نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم، مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى المستوى الأفضل.
- 3 - **اتخاذ قرارات النقل والترقية:** إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي تم البحث للنقل إليها<sup>2</sup> سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى أو لمستوى أعلى في المرتبة.
- 4 - **التدريب وتنمية الكفاءات:** تتيح نتائج تقييم الأداء التعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البرامج التدريبية وموضوعاتها والزمن المناسب.
- 5 - **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:** تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة.
- 6 - **عمليات الاختيار والتعيين:** تنفيذ نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة والتي يستطيع أن يعطي فيها بكفاءة وفعالية.
- 7 - **تصحيح المعلومات:** تعمل نتائج تقييم الأداء على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية.
- 8 - **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:** قد يمثل الأداء السيئ انعكاسا وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء التي أدت إلى سوء التصميم، ومن ثم سوء الأداء.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.206.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1998، ص.239.

9 - إتاحة الفرص العادلة للعاملين: يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعاً للنواحي الشخصية والذاتية.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين وخصائصه

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز، كما أنه وبالرغم من أن هناك الكثير من الانتقادات والمشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، لهذا ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من أهداف تقييم أداء العاملين وخصائصه.

#### الفرع الأول: أهداف تقييم أداء العاملين.

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين<sup>1</sup>:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
  - هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.
- كما يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى<sup>2</sup>: العدالة والدقة في المكافآت، تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم، توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن هذه الدراسة التي قام بها جيل ولوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها<sup>3</sup>:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية. جامعة حسينية بن بو علي الشلف، 2010، ص.339.

<sup>3</sup> ذكر من طرف نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية. المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010، ص.324.

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

وبدیهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم تحديدها بدقة ووضوح.

### الفرع الثاني: خصائص تقييم أداء العاملين.

لكي يكون تقييم أداء العاملين وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المتوخاة منه ويتجنب السلبيات والثغرات فإن عدداً من الخصائص ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين، وفيما يلي أهم هذه الخصائص<sup>1</sup>:

- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون.

- أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها.

- أن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل تجرد ومصداقية قدر ما أمكنهم.

- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويلتمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو نظام من أعلى سلطة مختصة. ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات أو المهن.

- أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة وبالمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها. وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب:

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. دابنمك للطباعة، القاهرة، 2005، ص.ص. 202-203.

- ✓ نوع الأداء وكمه سواء كان ذلك متمثلاً بمنتجات أو خدمات يتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة أو الأفراد المقدمة لهم الخدمة.
- ✓ الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة وللمصلحة العامة في التصرف والسلوك.
- ✓ احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.
- ✓ القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وفي الابتكار والتجديد.
- ✓ العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وزبائنه.
- ✓ الرغبة والإستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

### المطلب الثالث: خطوات عملية تقييم أداء العاملين ومجالاته.

سنتناول من خلال هذا المطلب كل من الخطوات التي سيتم إتباعها لتقييم أداء العاملين وأهم المجالات التي سيتم في ضوءها تقييم الأداء:

#### الفرع الأول: خطوات تقييم أداء العاملين.

يتم تقييم الأداء بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

**الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف. ففي هذه المرحلة من تقييم الأداء على إدارة الموارد البشرية أن تجيب على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟ إذ لا بد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء... الخ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية كل من العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وكذا الهدف من عملية التقييم ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص.104.

**الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين به، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما

ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل..
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

**الخطوة الثالثة:** إطلاع الرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

**الفرع الثاني: مجالات تقييم أداء العاملين.**

تتضمن المجالات جميع الجوانب التي من شأنها يمكن للقائم بالتقييم الاعتماد عليها في الحكم على سلوك

مرؤوسيه في العمل والتي من بينها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1. المهارة في أداء المهام
2. عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة معيارية محددة في فترة زمنية معينة، أو ما يسمى بالإنتاجية.
3. اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.
4. إدراك التوجيهات الخاصة بالعمل (نظم وأساليب الأداء والالتزام بها).
5. مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات.
6. الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.
7. المبادرة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.405.

8. نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث درجة التعاون والاحترام، وإدراك الآراء والتوجيهات.

9. الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال، أو لنقص قدرات ومهارات معينة، أو لظروف خارجة عن الإرادة.

10. مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للمرؤساء).

### المبحث الثالث: أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين.<sup>1</sup>

سوف ندرس أثر التوجه الإبداع على أداء العاملين من خلال دراسة أثر مخرجات التوجه الإبداعي على أداء العاملين، لان التوجه الإبداعي يؤثر في العديد من العناصر بالمؤسسة والتي بدورها تؤثر على أداء العاملين.

وفيما يلي شرح لأهم الآثار المرتقبة للتوجه الإبداعي على أداء العاملين.

#### المطلب الأول: تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين.

تناولنا فيه عنصرين الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرهما على أداء العاملين.

#### الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:

يعرف الهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماح والخصائص الثلاثة (التوازن، المرونة، الاستمرارية) التي من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع. فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. الدار الجامعية، القاهرة 2005، ص.323.

اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدتهم الشعور بالمبالاة والمسؤولية. على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب التغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.

يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

أما "فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد"<sup>1</sup> فيعتبران أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل والسلاسة في انسياب القرارات و الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى والإشرافية ومن هاته الأخيرة إلى الإدارة العليا، ومن خلال مساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

يعبر المناخ التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها وبالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد في اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى اهتمام الرئيس بالجانب الإنساني مع رؤوسيه وتشجيعه لهم. ومدى مشاركته لهم في اتخاذ قرارات العمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين، وقد يكون تأثير الهيكل التنظيمي سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005،

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

أهدافها. وإعاققة القدرات الإبداعية للعاملين. وتعود هذه النظرة السلبية الى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم فيه تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، بذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها. فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.

تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية.

### الفرع الثاني: تأثير نمط القيادة على أداء العاملين.

يمكن تعريف القيادة على انها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي<sup>1</sup>.

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية. حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة. وتعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منها.

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار الأوامر والتعليمات. ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

### المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين

#### الفرع الأول: تأثير نمط الاتصال على أداء العاملين:

<sup>1</sup> العلاق بشير، مبادئ الإدارة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.307.



يعرف الاتصال على أنه مجموعة المبادئ التي تحكم العمل وتنفيذ بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أطراف المنظمة، ويعتبر نمط الاتصال الفعال من أهم عناصر التوجه الإبداعي. تسهم الاتصالات الفعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات، وتعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بظاً الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي<sup>1</sup>، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي. لذا يعد وجود اتصال الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. إن غياب قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين. ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة. والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق الانفتاح والانسحاب الأمثل للمعلومات الذين يحققوا كفاءة وفعالية نظام الاتصالات.

إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين أن الاتصال في اتجاه واحد تنازلياً فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير ولا مبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها.

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية ديناميكية والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط ذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات الغير رسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، مرجع سابق، ص. 297.

يتفهم أدوار الآخرين. مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء ونتاجية العمل، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الانسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تعديل وتحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فيتمثل في شرح الخطط المنظمة للعاملين. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا.

يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار، وكذا ابقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين:

تشير كلمة التكنولوجيا<sup>1</sup> إلى مفهومين فالمقطع الأول يعني فن. صنعة أو تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة فيشير إلى مذهب أو علم أو نظرية. فهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي. لقد تناول العديد من الكتاب والمفكرين هذا الدور فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي والبعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي وذلك كما يلي:

لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الافراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، تنظيم إجراءات العمل. دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص.45.

في حين يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا. وقد تباينت الآراء حول دورها في أداء الأعمال. ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على الجودة العالية للسلع والخدمات المقدمة.

إن التطور التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة، إلا أنه أحيانا يشير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يتم إلى اجتثاثها، كما يجب اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد والمنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحدد معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية.
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية...إلخ.
- كذلك يحقق استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد. فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:
- ضرورة وجود إدارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.

<sup>1</sup> البدر بن حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بالرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا بجامعة نايف، السعودية، 2006، ص.31.

- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيأت الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.
- يتضح مما سبق أن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

المطلب الثالث: تأثير العمل الجماعي والحوافز والمشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي.

### الفرع الأول: تأثير العمل الجماعي:

تؤكد بعض الدراسات والأبحاث<sup>1</sup> مثل بحث ليتوين أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها سيوفر مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية.

تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الامتثال وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمتثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده ونتاجيته في العمل كما يشير الكاتب أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابيا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاثة التالية:

- **ضغط الجماعة:** شعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه. فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين لكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.
- **تطبيق العقاب:** تطبيق العقاب هو امتداد لضغط الجماعة. ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأفراد غير ملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.
- **القيم الشخصية:** تطور الجماعات غالبا نظم قيمها وأهدافها. فتصبح أهداف الجماعة وأراءها مقبولة من طرف الفرد أدبيا وأخلاقيا.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص.195.

ويضيف كاتب أحر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد:

- المددعات الاجتماعية قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.
- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.
- توفير نماذج للاقتداء: قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء، ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة من عضو لآخر. وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، ومدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الاجتماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكيد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حالة مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه. لقد أجريت أبحاث لا حصر لها في علم الجماعات وكانت ذات تأثير واضح على كل من السلوك التنظيمي والإدارة، وخاصة تلك التي تربط العمل الجماعي بالأداء داخل أي تنظيم، إلى جانب ذلك يوجد العديد من الدراسات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في فهم السلوك التنظيمي، ويلخص دونالي وزملائه نتائج أبحاثهم في هذا الشأن كالآتي:

- الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات.

- تؤثر الجماعات في إدراك العاملين واتجاهاتهم.

- تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين بالتنظيم.

- تساعد الجماعات الفرد في إشباع حاجاته الناقصة.

- تسهل الجماعات عملية الاتصال.

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في ادراكه،

دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، ومن

خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر

على مشاعره وسلوكه.

### الفرع الثاني: تأثير المشاركة في صنع القرار على أداء العاملين:

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الايجابية التالية<sup>1</sup>:

- جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع. كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتبع قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.
- إن المشاركة في صنع القرار يعطي للعمال الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، والمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار.
- أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والأثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة. كما يقول العلاق بشير<sup>2</sup> بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال، إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، وحياتة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى انتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها المشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم. كما أنه أصبح ينظر للمشاركة

<sup>1</sup> الحميضي عبد العزيز بن محمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص.23.

<sup>2</sup> العلاق بشير، مرجع سابق، ص.201.

على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

- إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

### الفرع الثالث: تأثير الحوافز على أداء العاملين:

تعرف الحوافز على أنها عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبيده الفرد في العمل، وهي تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد للعمل.

- تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام الحوافز أو مكافآت عاجل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.
- إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.
- إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز X القدرة X المعلومات.

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر وهو الحافز، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

- إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه بالعمل، مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء. أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا ينعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.

- إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبذوعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للعمل، ويؤثر الحافز المادي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين.

### المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

لقد أجريت عدة دراسات تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وخلصت في معظمها إلى نتائج مشتركة نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- هناك أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد داخل أية منظمة، وذلك من خلال تحديد السلوك العام المنتهج من قبل جميع العاملين فيها. سواء كان هذا السلوك ايجابياً يزيد من أدائهم، أو سلبياً يخفض من هذا الأداء.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1998، ص. 187.



- المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققتة المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.
- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي من خلال: تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي الابتكاري، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة وتميزها حرية التعبير داخل المنظمة واحترام كل الآراء، والاستعداد لتحمل المخاطر.
- أبرز المعوقات التي تحد من فعالية دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي هي: صعوبة انسياب الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
- تعتبر قيم المديرين في الإدارة العليا هي العامل الرئيس في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة عند نشأتها.
- تؤثر ثقافة المجتمع تأثيرا متفاوتا على الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الناشطة في هذا المجتمع.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا وظيفة من وظائف المنظمة والتي تنصب على المورد البشري فيما يخص أداءه بشكل خاص، حيث يقاس هذا الأخير بمؤشرين اثنين هما الفعالية والكفاءة وبالتالي فإن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، وذلك كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة، كما أن العلاقة بين التوجه الإبداعي وأداء العاملين يظهر من خلال تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي والاتصال، بناء هيكل تنظيمي متطور، تبني تكنولوجيا المعلومات واستعمال الحوافز من أجل تحسين الأداء.

### تمهيد

نحاول في هذا الفصل تبيان دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة تنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- **GMSud** انطلاقا من الوصف التحليلي للوضعية التنافسية للمؤسسة ودور التعلم التنظيمي بها وذلك من خلال بعض أداة الاستبانة، بالإضافة إلى الإعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج وتقديم مساهمة بنموذج للتعلم التنظيمي بأخذ بعين الاعتبار نواحي النقص في التعلم التنظيمي بالمؤسسة ودوره في تحقيق جودة منتوجات المؤسسة.

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة GM-Sud

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن المؤسسة ومراحل الإنتاج بها بالإضافة إلى الجانب التنظيمي فيها.

#### الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud) استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تدرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار.

وهي شركة جزائرية إمارتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب).

يتمثل نشاط المؤسسة محل الدراسة في إنتاج السميد والفرينة والكسكس، ومواد تغذية الأنعام، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 54225 م<sup>2</sup> منها 4700 م<sup>2</sup> مغطاة، ولقد تم انطلاق المشروع في 08 جوان 2001 أما الإنتاج الفعلي فقد كان في فيفري 2003 لوحدة إنتاج السميد والفرينة، والتي تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ 5300 قنطار في اليوم موزعة كما يلي:

\* طاقة إنتاج الفرينة هي 3300 قنطار.

\* طاقة إنتاج السميد 2000 قنطار في اليوم.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتج	النوع	السعة
الفرينة	عادية	25 / 50 كغ
	ممتازة	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
الدقيق	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ
الكسكس	رفيع	01 / 05 / 10 / 25 كغ
	متوسط	01 / 05 / 10 / 25 كغ
النخالة		
سمولات (SSSF)		

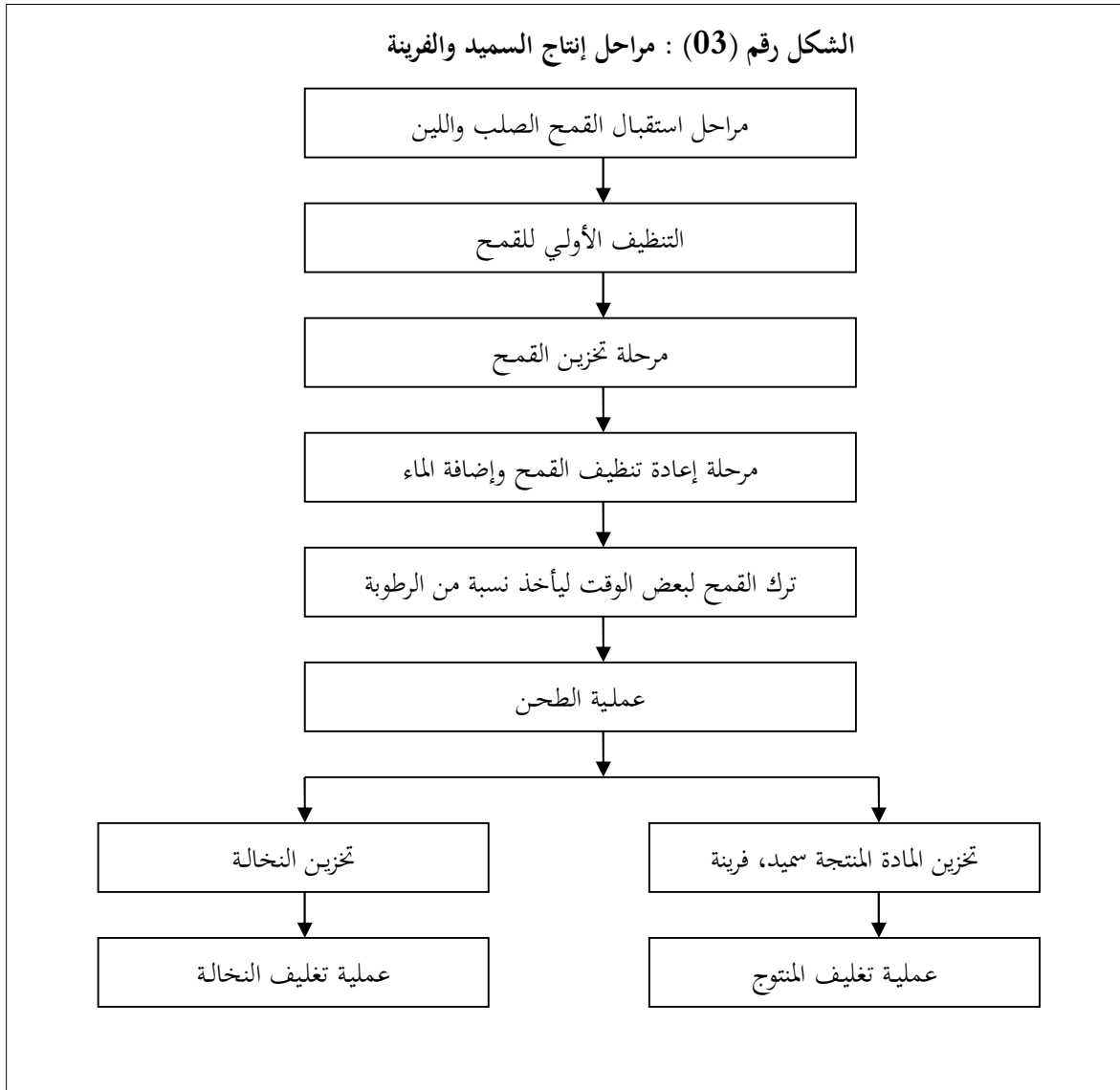
المصدر : مصلحة محاسبة المواد

#### الفرع الثاني : مراحل الإنتاج في المؤسسة

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على وحدتين للإنتاج: وحدة إنتاج السميد والفرينة، ووحدة إنتاج الكسكس وفيما يلي المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج في كلا الوحدتين:

#### أولاً: مراحل إنتاج السميد والفرينة:

بعدها يتم استقبال القمح الصلب أو اللين يتم تنظيفه تنظيفاً أولياً ثم تخزينه ليعاد تنظيفه ويضاف إليه الماء ويترك بعض الوقت ليأخذ نسبة من الرطوبة، ثم تأتي بعد ذلك عملية الطحن التي ينتج عنها منتج السميد والفرينة والذي يتم تغليفه، من جهة أخرى تنتج النخالة ويتم تغليفها أيضاً وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي:

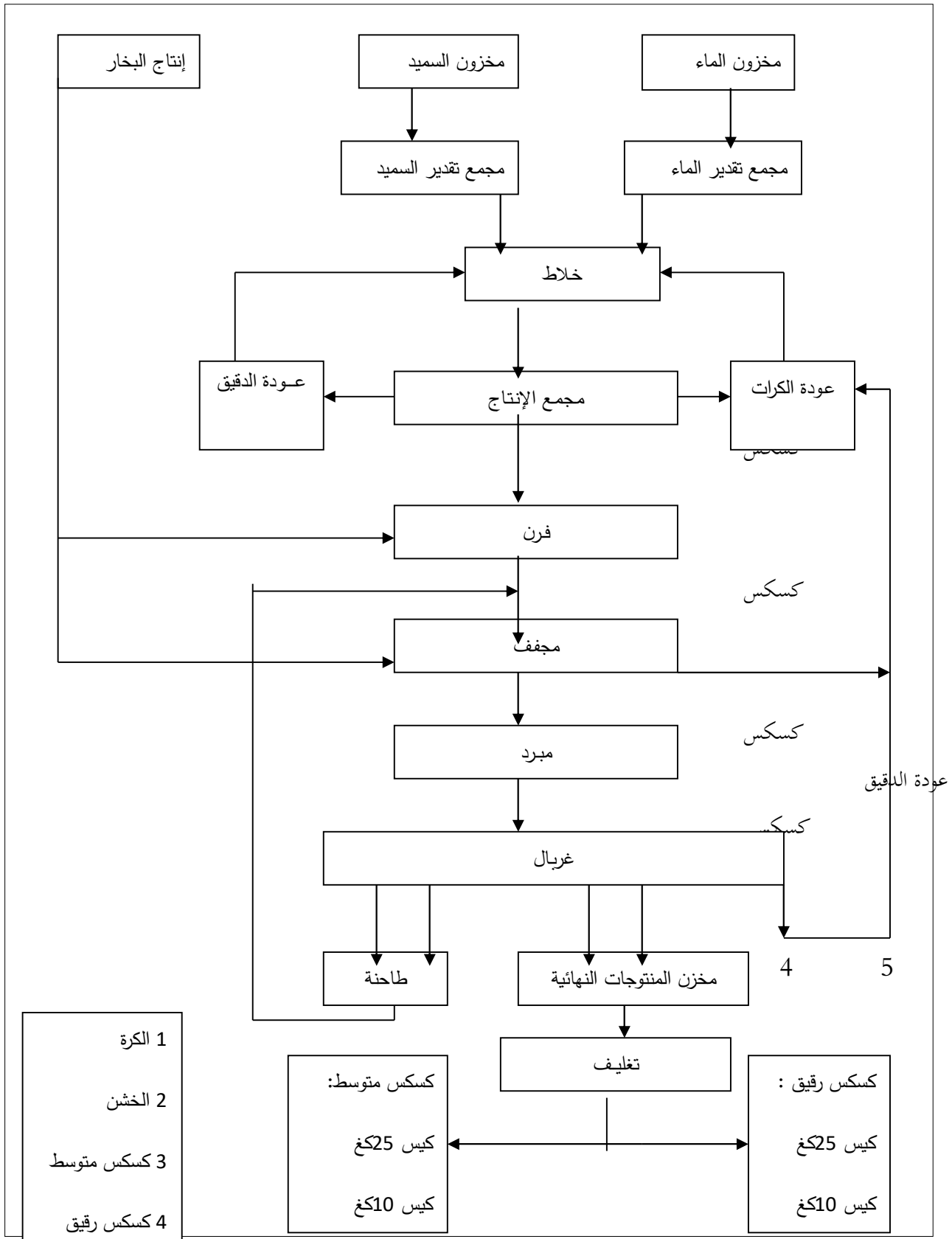


المصدر : مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفرينة)

### ثانياً: مراحل إنتاج الكسكس:

إن المادة الأولية لإنتاج الكسكس هي السميد ويأتي هذا الأخير من الوحدة السابقة "وحدة إنتاج السميد"، حيث يتجمع السميد في مجمع لتقديره، ومن جهة أخرى هناك مجمع لتقدير الماء ثم يتم خلط السميد والماء في خلاط ثم ينتقل الخليط إلى مجمع الإنتاج ثم ينتقل الكسكس إلى الفرن المزود بالبخار، ثم إلى المجفف ومنه إلى المبرد وبعده إلى غربال يتم فيه تصفية المنتجات التامة وتحويلها إلى مخزن خاص بها ومن ثم تغليفها في أكياس مختلفة الأحجام، ومن جهة أخرى يتم عودة الدقيق من الغربال والمجفف ومن مجفف الإنتاج إلى الخلاط وهناك كذلك طاحنة بعد الغربلة تقوم بطحن المواد الخشنة لتعود إلى المجفف وتكرر مرة أخرى بالمرحلة السابقة، وتوضح هذه العملية أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل إنتاج الكسكس



المصدر: مصلحة الإنتاج "وحدة الكسكس"

المطلب الثاني : الجانب التنظيمي للمؤسسة

يقدر عدد عمال المؤسسة بحوالي 182 عامل موزعين على المصالح كما يلي:

الجدول رقم (02): عدد عمال مؤسسة GMSud

المجموع	الوسائل العامة	المالية والمحاسبة	التجارة	الإنتاج	الإدارة العامة	المديريات العمال
27	02	09	07	06	03	إطار
15	-	-	-	15	-	فني (تقني)
140	38	-	10	92	-	أعوان التنفيذ
182	40	09	17	113	03	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

ومن الناحية التنظيمية تنقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح نوردتها فيما يلي: **1-** **المسير التنفيذي:** وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف المصالح.

**2- الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**3- مديرية التجارة:** وتشمل مصلحتين: مصلحة التجارة ومصلحة الإرسال والتوزيع

**3-1- المصلحة التجارية:** تقوم باستقبال الزبائن، وتلزمهم من أجل التعامل معها إحضار الملف التالي:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي، ( بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب )
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.
- وصل طلبية فارغ مع الختم .
- نسخة من شهادة الميلاد .
- تصريح شرقي مع البصم بالإصبع .
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري .
- وصل استقبال (ضرورة الختم بالأصبع).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم تقديمها شهريا لمصلحة المحاسبة والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

**3-2- مصلحة الإرسال والتوزيع:** تتلقى هذه المصلحة المعلومات الخاصة بالزبائن من المصلحة السابقة ثم تقوم بإرسال وصل البيع إلى المصلحة التجارية للقيام بالعمليات الحسابية وتعمل على إعداد تقرير يومي عن خروج البضاعة وإرساله إلى مدير الإنتاج كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، ويمكن تلخيص مختلف الوصلات المستعملة في:

\* وثيقة تثبت إيداع المبلغ، تسلم من عند أمين الصندوق (وصل الدفع) Bon de versement

\* وثيقة تثبت قيمة مبلغ التسديد، تسلم من عند مصلحة التجارة (وصل التسديد) Bon à payer

\* وثيقة تثبت أن هذا الزبون باستطاعته استلام البضاعة المسجلة Bon d'enlèvement

\* وثيقة تثبت بأنه استلم البضاعة (وصل الاستلام) Bon de livraison

\* وثيقة تسمح بخروج البضاعة من الشركة (وصل الخروج) Bon de sortie

\* وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط وهي تثبت كم دفع نقودا وكم أخذ بضاعة (كشف العملاء) Fiche client

\* الفاتورة Facture

**4- مديرية الإنتاج:** تشرف على عمليات الإنتاج وتهتم بالجودة ومراقبة الوزن الحقيقي ومراقبة نوعية المنتج، وتندرج تحت هذه المديرية كل من مصلحة الإنتاج والمخبر.

**4-1- مصلحة الإنتاج:** تقوم هذه المصلحة ب:

- استلام المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

**4-2- المخبر:** تتمثل مهمته في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية

وهذا من أجل:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

● احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

● إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

● إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة هي:

● الرطوبة (نسبة الماء).

● الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

● نسبة المواد المعدنية.

● نسبة الجلوتين.

● تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن،...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه إلى طبيعة التربة المزروع بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعه ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة وتظهر أهم المواصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : أهم المواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية :

المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
المواصفات التكنولوجية		
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)	9 إلى 3	11 إلى 14
الوزن النوعي (كغ/هـل)	أكبر من 75	أكبر من 70
وزن ألف (1000) حبة (غ)	36 إلى 42,2	32 إلى 39
نسبة حبات القمح الصلب الشبيهة بحبات القمح اللين أو ما		



## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

-	لا تتعدى 40%	يعرف بالميتادينغ الخاص بالقمح الصلب فقط.
2 – 1,3	2,2 – 1,3	نسبة المواد المعدنية (%)
أقل من 0,045	أقل من 0,045	نسبة الحموضة (%)
12 – 10	12,7 – 10,5	نسبة البروتينات (%)
14 – 11,5	14,5 – 12	- بالنسبة للمواد الأولية - بالنسبة للمادة الجافة
78 – 75	76 – 65	المردود من الدقيق أو السميد (%)
فرينة	سميد	
أي ( < 160 ) ( 380 – 200 )	أي ( < 160 ) ( 400 – 200 )	مؤشر السقوط (بحسب بالثانية)
55 – 18	60 – 20	حساب الترسيب بالملتر
26 – 23	33 – 28	نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي
-	11,5 – 10,5	*جلوتين رطب *جلوتين جاف

المصدر: وثائق المخبر

**5- مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية:

**5-1- مصلحة المحاسبة العامة والمالية:** تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد تأثير الإبداع المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالجزينة.

**5-2- مصلحة محاسبة المواد:** تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات بالإضافة إلى تحديد سعر التكلفة.

**5-3- أمين الصندوق:** يقوم بتسديد المصاريف وقبض المدخيل النقدية.

**6- مديرية الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح الشركة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات، ..) وكذا مراقبتها باستمرار، والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، وتدرج تحتها المصالح التالية:

**6-1- مصلحة الصيانة:** وتهتم بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة .

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- 6-2- مصلحة الأمن (خلفية الأمن): مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة.
- 6-3- مصلحة النقل: وتقوم بتسيير حضيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى الزبائن أو المواد إلى المؤسسة.
- 7- مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها مصلحتين:
- 7-1- مصلحة تسيير الموارد البشرية: تختص بشؤون العمال من ملفات وعقود التشغيل والتسريح ومراقبة الغيابات وكل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها...
- 7-2- مصلحة الأجور: وتحرص على إعداد كشوف الأجور من حيث تحديدها وحسابها وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي،... الخ.
- 7-3- مصلحة العلاقات العامة: وتعمل على القيام بالعمليات الخارجية المتعلقة بالعلاقات العامة للمؤسسة مثل التعاملات مع صندوق الضمان الاجتماعي، مصلحة السجل التجاري... الخ.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

#### 1- منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

#### 2- أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التوجه الابداعي من جهة و أداء العاملين من جهة أخرى) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر التوجه الابداعي على أداء العاملين"؛ حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالتوجه الابداعي وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة).

**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالتوجه الابداعي ويحتوي على (18) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بأداء العاملين ويحتوي على (13) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (04): درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 38 عاملا، حيث تم توزيع

الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (30) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

#### 1- مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS الإحصائي (V. 22)** وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

#### 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V.22) كما يلي:
- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - **تحليل التباين للانحدار (F):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
  - **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع) في المتغير التابع وهو أداء العاملين بأبعاده المختلفة (كمية العمل، نوعية العمل، نمط الأداء) بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدة.
  - **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى التوجه الإبداعي لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو أداء العاملين.
  - **اختبار التوزيع الطبيعي:** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها

##### 1- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validité) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.
- وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.8) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

##### 2- ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "الفا كرونباخ"	معامل الصدق
التوجه الإبداعي	04	0.826	0.91
	04	0.61	0.78
	05	0.76	0.87
	05	0.61	0.78
أداء العاملين	04	0.61	0.78
	04	0.635	0.80
	05	0.66	0.81
الاستبانة ككل	31	0.666	0.8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.644) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها

##### 1- خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	12	32.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	29,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	07	18,9
	المجموع	30	100
المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	02	6.7
	تقني سامي	08	26.7
	ليسانس	09	30
	ماستر	08	26.7
	مهندس	02	6.6
	دراسات عليا	01	3.3
	المجموع	30	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	46.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	20
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	7	23.3
	من 15 إلى أقل من 20 سنوات	3	10
	المجموع	30	100
الجنس	ذكر	19	63.3
	انثى	11	36.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v.22

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (30-40 سنة) بلغت (36.7%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (40-50 سنة) بلغت (23.3%)، هذا مما يعني أن المؤسسة تحتوي على يد عاملة شابة هذا مما يضمن لها الاستقرار في المستقبل

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (30%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس، أما حملة شهادة تقني سامي وماستر فبنسبة (26.7%) لكل منهم، في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي بكالوريا أو أقل ما نسبته (6.7%) وهي نفس نسبة الحاصلين على شهادة مهندس دولة، أما شهادات في الدراسات العليا فبنسبة (3.3%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.7%) منهم تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 5-10 سنوات) ب (20%)، في حين نجد أن (23.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنوات) فقد كانت نسبتهم ب (10%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

وفيما يخص الجنس فبين الجدول (06) أن ما نسبته (63.3%) من أفراد عينة البحث ذكور، في حين بلغت نسبة المبحوثات (36.7%).

### 2- اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموغروف سميرونوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا} \end{cases}$$

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية الفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة D لسميرونوف

$$D = \max |F_n - F_0| \text{؛ حيث } (Z) \text{؛ ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسميرونوف}$$

حتى تكون البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون  $D \leq Z$  والعكس صحيح.



الجدول رقم (07): نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرنوف.

		x1	x2	x3	x4	Y	X
N		30	30	30	30	30	30
Paramètres	Moyenne	2,2000	2,4167	2,7667	2,4467	2,0872	2,4741
normaux <sup>a,b</sup>	Ecart type	,80516	,50571	1,10807	,64687	,39209	,49556
Différences les plus extrêmes	Absolue	<b>,156</b>	<b>,155</b>	<b>,08</b>	<b>,150</b>	<b>,157</b>	<b>,078</b>
	Positif	,156	,135	,07	,140	,157	,078
	Négatif	-,091	-,155	-,08	-,150	-,103	-,076
Statistiques de test		,188	,199	,283	,171	,157	,078
Sig. asymptotique (bilatérale)		,056 <sup>c</sup>	,058 <sup>c</sup>	,19 <sup>c</sup>	,06 <sup>c</sup>	<b>,057<sup>c</sup></b>	<b>,200<sup>c,d</sup></b>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

أداء العامل : Y تنفيذ الابداع : X4 تأثير الابداع : X3 البنية التحتية للابداع : X2 النية بالابداع : X1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول السابق ومن سطره الأخير نلاحظ أن قيمة الاحتمال لجميع المتغيرات أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن الحكم بأن جميع بيانات ابعاد البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعياً ويعد شرطاً لإجراء الاختبارات لضمان الوثوق بنتائجه.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التوجه الابداعي وأداء العاملين، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (1-5=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80 إلى أقل من 2.59) تعتبر إجابة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40 إلى أقل من 4.19) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (5) و(6) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه الابداعي.

الرقم	أبعاد التوجه الإبداعي	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	<b>التوجه الإبداعي</b>				
	<b>النية بالإبداع</b>				
		4	غير موافق	80516,	2,2000
1.	تبادر المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلي حاجات الزبائن.	2	غير موافق	1,01992	2,1667
2.	تقوم المؤسسة بتهيئة خدمات تناسب وحاجات زبائنهم.	4	غير موافق	8899,	1,967
3.	حصلت المؤسسة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتجات جديدة.	1	محايد	1,14921	2,7000
4.	تسعى المؤسسة إلى إجراء تحسين على منتجاتها الجديدة.	3	غير موافق	88992,	1,9667
	<b>البنية التحتية للإبداع</b>				
5.	أجرت المؤسسة تحسينات على المنتجات خدمة لزبائنهم.	4	غير موافق	84486,	1,9000
6.	إتبعته المؤسسة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم الخبرة.	1	محايد	76489,	2,6333
7.	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة الحاسوبية في خدماتها.	3	غير موافق	77682,	2,5000
8.	إعتمدت المؤسسة أنماط جديدة في إدارة عملياتها وخدماتها التشغيلية.	2	محايد	96431,	2,6333
	<b>تأثير الإبداع</b>				
9.	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة	2	محايد	5,29465	3,3667
10.	لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح عمليات وخدمات المؤسسة.	5	غير موافق	81931,	2,4667
11.	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة.	4	محايد	96431,	2,6333
12.	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملي.	3	محايد	97143,	2,7667
13.	أسعى لإيجاد طرائق جديدة لتسخير استعمال المعدات الحالية	1	موافق	93218,	3,4000

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

				الموجودة في المؤسسة.	
2,4467	,64687	غير موافق	2	تنفيذ الإبداع	
2,5000	1,16708	غير موافق	3	14.	أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة
2,2667	1,20153	غير موافق	4	15.	أحاول بنفسني حل المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز المؤسسة لها.
2,6667	1,09334	محايد	1	16.	أسعى للمشاركة في دورات تدريبية التي تقام خارج المؤسسة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها.
2,6000	1,35443	محايد	2	17.	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث.
2,2000	1,09545	غير موافق	5	18.	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

### ■ السؤال الأول: ما هو مستوى التوجه الابداعي في المطاحن الكبرى للجنوب؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08).

#### ✓ مستوى التوجه الابداعي:

■ تأثير الإبداع: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "تأثير الإبداع" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,7667) بالانحراف المعياري (1,10807). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء محايد. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد "تأثير الإبداع" جاءت متباينة ضمن اتجاهات آراء موافقة وغير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,4667-3,4000) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (5,29465-0.81931).

■ تنفيذ الإبداع: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "تنفيذ الإبداع" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4467) بالانحراف المعياري (0.64687). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء غير موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تنفيذ الإبداع ضمن اتجاهات آراء محايد وغير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,2000-2,6667) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,35443-1,09334)، وهذا ما يدل على عدم وجود لتنفيذ الإبداع بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

البنية التحتية للإبداع: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "البنية التحتية للإبداع" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,4167) بالانحراف المعياري (50571). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء غير موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد البنية التحتية للإبداع ضمن اتجاهات آراء محايد وغير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1,9000-2,6333) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,76489-0,96431).

■ النية بالإبداع: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "النية بالإبداع" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,2000) بالانحراف المعياري (0.78653). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء غير موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد النية بالإبداع ضمن اتجاهات آراء محايدة وغير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1,967-2,7000) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,8899-1,14921).

الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد أداء العاملين.

الرقم	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
<b>أداء العاملين</b>				
		غير موافق	,39209	2,0872
<b>كمية العمل</b>				
	2	غير موافق	0,56984	2,1667
19.	2	غير موافق	0,90719	2,2667
20.	1	غير موافق	0,78492	2,2667
21.	4	غير موافق	1,08066	1,9333
22.	3	غير موافق	0,99655	2,2000
<b>نوعية العمل</b>				
	3	غير موافق	,62146	1,9000
23.	4	غير موافق بشدة	,91539	1,7000
24.	2	غير موافق	,92786	2,0333

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

2,1000	,99481	غير موافق	1	أحرص بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء.	25.
1,7667	1,00630	غير موافق بشدة	3	أتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل.	26.
2,1733	0,416	غير موافق	1	<b>نمط الأداء</b>	
2,0000	,87099	غير موافق	4	يتميز العامل في المؤسسة بالجدية في إنجاز عمله.	27.
2,0333	,92786	غير موافق	3	أنجز العمل في الوقت المحدد.	28.
2,3667	,85029	غير موافق	2	أتحمل بالمؤسسة مسؤولية إنجاز العمل.	29.
2,8333	1,08543	محايد	1	ألتزم بالعمل نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.	30.
1,6207	,56149	غير موافق بشدة	5	أدرك الدور الذي ينبغي القيام به.	31.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

### ✓ أداء العاملين

#### ■ السؤال الثاني: ما مدى تأثير أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (09)

■ **نمط الأداء:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " نمط الأداء " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,1733) بالانحراف المعياري (0,41600). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء غير موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد نمط الأداء جاءت متباينة ضمن اتجاهات آراء محايدة وغير موافقة بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,8333-1,6207) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1,08543-0,56149).

■ **كمية العمل:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " كمية العمل " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,1667) بالانحراف المعياري (0,56984). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء غير موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد كمية العمل ضمن اتجاهات آراء غير موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,2667 - 1,9333) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,78492-1,08066).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

■ **نوعية العمل:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " نوعية العمل " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.9) بالانحراف المعياري (0,62146). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مغبر موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد نوعية العمل ضمن اتجاهات آراء غير موافقة وغير موافقة بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1.7 – 2.1) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,91539 – 1,00630).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه الابداعي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بالمطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

مقارنة بالفرضية البديلة:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه الابداعي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بالمطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1,093	1	1,093	9,094	*,005
الخطأ	3,365	28	,120		
المجموع الكلي	4,458	29			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,245 معامل الارتباط ( $R$ ) = 495,

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,094) وبقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التوجه الابداعي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 24.5 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، هي قوة تفسيرية مقبولة نوعاً ما، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الابداعي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (11)

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل (Bêta) الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	1,118	3,413	,002*
التوجه الابداعي	,392	3,016	,005*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في التوجه الابداعي و المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,016) وبقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0.495)، حيث فسر متغير التوجه الابداعي (24.5%) من التباين الحاصل في أداء العاملين وبناء على كل هذا فإننا نقبل الفرضية البديلة نرفض الفرضية الصفرية أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه الابداعي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بالمطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)"، وسنحاول تفسير هذه العلاقة من خلال الفرضيات الفرعية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية التالية:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع للتوجه الابداعي على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

مقارنة بالفرضية الصفرية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع للتوجه الابداعي على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	,746	1	,746	5,631	*0.025
الخطأ	3,712	28	,133		
المجموع الكلي	4,458	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.167 معامل الارتباط ( $R$ ) = 0.409

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5,631) وبقية احتمالية (0.025) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو النية بالإبداع في هذا النموذج يفسر ما مقداره 0.167 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما، مما سبق يمكن القول



## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية النية بالإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى معنوية 5%، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الأولى وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1,649	8,398	,000	,409
النية للإبداع	,199	2,373	,025	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,373) وقيمة احتمالية (0,025) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_1$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

مقابل الفرضية البديلة:

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1,586	1	1,586	15,457	,001*
الخطأ	2,873	28	,103		
المجموع الكلي	4,458	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.356 معامل الارتباط ( $R$ ) = 0.596

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.457) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو البنية التحتية للإبداع في هذا النموذج يفسر ما مقداره

35.6 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما، مما سبق يمكن القول

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى معنوية

5%، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثانية وذلك كما هو مبين في الجدول رقم

(15).

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين البنية التحتية للإبداع وأداء العاملين.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإندار ( $B\hat{e}t\alpha$ )	قيمة المحسوبة	t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط ( $R$ )
الثابت	,970	3,342		,002	0.596
البنية التحتية للإبداع	,462	3,932		,001*	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3,932) وبقية احتمالية (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)", ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير الإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

مقابل الفرضية البديلة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير الإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة	F	مستوى الدلالة F
الانحدار	,033	1	,033	,210		,650 <sup>b</sup>
الخطأ	4,425	28	,158			
المجموع الكلي	4,458	29				

\*ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.007

معامل الارتباط (R) = 0.086

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين عدم صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.21) وبقية احتمالية (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويمكن دعم هذه النتيجة من نفس الجدول حيث أن المتغير المستقل وهو تأثير الإبداع في هذا النموذج يفسر ما مقداره 0.086% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية ضعيفة جداً، مما يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير الإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب بمستوى معنوية 5%.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	2.003	10.110	00	
تأثير الإبداع	0.031	0.458	*0.65	

\*ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.458) وبقية احتمالية (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (5%)"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)"

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_1$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

مقابل الفرضية البديلة:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الابداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	,853	1	,853	6,620	,016*
الخطأ	3,606	28	,129		
المجموع الكلي	4,458	29			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.191

معامل الارتباط ( $R$ ) = 0.437

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الفرعية

الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.62) وبقية احتمالية (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، وأن المتغير المستقل وهو تنفيذ الابداع في هذا النموذج يفسر ما مقداره 19.1 % من التباين في المتغير

التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (19)

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $B\hat{e}t\alpha$ )	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1,439	5,524	,000	0.437
تنفيذ الإبداع	,265	2,573	,016*	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.573) وقيمة احتمالية (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الابداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الابداع على أداء العاملين في المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة (0.05)".

### 6- تحليل مستوى أثر أبعاد التوجه الابداعي على أداء العاملين.

قبل الخوض في تحليل مستوى الأثر نقوم بتحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاثة المؤثرة على المتغير التابع.

الجدول رقم (20): الارتباطات

	x1	x2	x4
x1	Corrélacion de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	30	30
x2	Corrélacion de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,392*
	N	30	30
x4	Corrélacion de Pearson	,630**	,392*
	Sig. (bilatérale)	,000	,032
	N	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نلاحظ عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات الثلاثة مما يسمح لنا بالجزم بعدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، لذلك سوف نمر لتحليل مستوى الأثر .

يتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين لانحدار مستوى أثر ابعاد التوجه الإبداعي على أداء العاملين للتأكد من صلاحية النموذج.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1,806	3	,602	5,899	,003*
الخطأ	2,653	26	,102		
المجموع الكلي	4,458	29			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.00$ )

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.405

معامل الارتباط ( $R$ ) = 0.636

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية مستوى الاثر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.899) وبقية احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة في هذا النموذج تفسر ما مقداره 40.5 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اجراء اختبارات الأثر وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22): نتائج تحليل الإنحدار.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	,795	2,500	,019*
النية بالإبداع	,012	,118	,907**
البنية التحتية للإبداع	,384	2,837	,009*
تنفيذ الابداع	,138	1,160	,256**

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

\*\* ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) نجد أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير البنية التحتية للإبداع بلغت (2.837) وبقيمة احتمالية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بينما باقي المتغيرات المستقلة يمكن إهمال أثرها على أداء العاملين لأن مستوي معنوية أثرها أكبر ( $\alpha=0.05$ ). بالتالي يمكن القول إن أداء العمال يتأثر في الأساس بالبنية التحتية للإبداع.

### خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر التوجه الإبداعي على أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين وهما التوجه الإبداعي بأبعادها المختلفة (النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع) وأداء العاملين، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد أثر للتوجه الإبداعي على أداء العاملين". بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية، حيث استنتجنا أن التوجه الإبداعي كان له أثر على أداء العاملين.



من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري والتطبيقي يظهر جليا الأهمية البالغة التي يحتلها موضوع التوجه الإبداعي والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين. حيث يعتبر في جوهره أداة لتوظيف المعارف والمهارات والمعلومات والأفكار... الخ التي لدى كل أفراد المنظمة، ففي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير، برزت حاجة المنظمات له لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه التغيرات الحاصلة ومواكبتها.

كذلك، أن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل (الذي يحمل في طياته الكثير من التطورات) مهما كانت كفاءتها ونجاحاتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تصادف المنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما يعد تبنى هذا الأخير واعتماده في المنظمات مصدر تميز ونجاحها وبقائها دائما في الصدارة.

ومن خلال ما تم تناوله وخاصة في جانبه التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

#### نتائج اختبار الفرضيات:

- صحة الفرضية الرئيسية؛ أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الإبداعي على أداء العاملين.
- صحة الفرضية الأولى؛ أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنية للإبداع على أداء العاملين.
- صحة الفرضية الثانية؛ أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبنية التحتية للإبداع على أداء العاملين.
- خطأ الفرضية الثالثة؛ أي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتأثير الإبداع على أداء العاملين.
- صحة الفرضية الرابعة؛ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنفيذ الإبداع على أداء العاملين.

#### نتائج قياس مستوى التوجه الإبداعي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة:

- مستوى التوجه الإبداعي في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى النية بالإبداع في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى تأثير الإبداع متوسط.

- مستوى تنفيذ الإبداع في المؤسسة يعتبر غير مقبول.
- مستوى أداء العاملين يعتبر غير مقبول.
- مستوى كمية العمل يعتبر غير مقبولة.
- مستوى كمية العمل يعتبر غير مقبولة.
- مستوى نمط العمل يعتبر غير مقبول.

### التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نصيغ التوصيات التالية:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين.
- حث العاملين على تبني الإبداع وتطوير قدراتهم.
- محاولة تطبيق الأفكار الإبداعية وتجسيدها على الواقع.
- العمل على تحسين نوعية العمل.
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدع والموهوب والعمل على تدريبه لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى عن طريق الإبداع.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة. بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه. فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف. كذلك لا بد وان تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

- 1 للبدر بن حمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بالرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا بجامعة نايف، السعودية، 2006، ص.31.
- 2 برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن 21 م. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.111.
- 3 جلال خلق السكارنة، الإبداع الإداري. دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2013، ص.20.
- 4 جلقاسم سلاطينية، علي غربي، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص.132.
- 5 جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.405.
- 6 جمال خير الله، الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.31.
- 7 حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص.40.
- 8 الحميضي عبد العزيز بن محمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص.23.
- 9 - درويش مروان جمعة، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 27/26 أبريل 2006، ص.10.
- 10 - رمضان حسين الشيخ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار. دار بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.85.
- 11 - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو منهج نظمي. منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2009، ص.10.
- 12 - سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماستر غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص.13.
- 13 - سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية. مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2001، ص.33.

- 14 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1998، ص.187.
- 15 حلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2011، ص.4-5.
- 16 عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. داينمك للطباعة، القاهرة، 2005، ص.ص.202-203.
- 17 عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص.195.
- 18 عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخنق الأزمات. بيت الأفكار الدولية، 1999، ص.57.
- 19 عبد الملوك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تسيير المؤسسة، جامعة باتنة، 1997، ص.36.
- 20 علاء بشير، مبادئ الإدارة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.307.
- 21 على الحمادي، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص.45.
- 22 فتيحي جروان، تعليم التفكير الإبداعي. جامعة عمان الأردن، العربية للدراسات العليا، 1999، ص.124.
- 23 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص.323.
- 24 فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص.296.
- 25 القيسي محمد سعيد مهير، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية. دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2002، ص.15.
- 26 كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص.135.
- 27 لاحق عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص.18.

- 28 - اللوزي موسى، تنظيم إجراءات العمل. دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص.45.
- 29 - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص.322.
- 30 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الحديثة، مصر، 2003، ص.220.
- 31 - مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة روانح الورود بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص.3.
- 32 - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1998، ص.239.
- 33 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص.104.
- 34 - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية والاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.17.
- 35 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010، ص.339.
- 36 - نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية. المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010، ص.324.
- 37 - هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، "معوقات الابداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، السعودية، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية:

38- Dimitri- Weiss, **Ressources humaines**. Organisation Ed, 3ème édition, paris, 2005, p.251.

39- Paul Pinto, **La performance durable**. Ed Dunod, Paris, 2003, p.1.

40- Vincent Boly. **Ingénierie de l'innovation organisation et méthodologie des entreprises innovantes**, Lavoisier, paris, 2004, p.59.

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر

موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
تسيير

وعلوم التسيير



## استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان "أثر التوجه  
الإبداعي على أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي يلعبه الإبداع في تحسين أداء العاملين ونظراً لأهمية رأيكم  
في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة  
على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي  
من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام**

الأستاذ المشرف: شويخي إسماعيل

الطالب: طرشي لمين

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  تقني سامي

مهندس  ماجستير  دراسات عليا

أخرى

4- اسم الوظيفة: .....

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

لسؤال الأول: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغير التوجه الإبداعي، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة و في الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين أداء العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

التسلسل	أبعاد التوجه الإبداعي وعبارات القياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>النية بالإبداع</b>						
1	تبادر المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن.					
2	تقوم المؤسسة بتهيئة خدمات تتناسب وحاجات زبائننا.					
3	حصلت المؤسسة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتجات جديدة.					
4	تسعى المؤسسة إلى إجراء تحسين على منتجاتها الجديدة.					
<b>البنية التحتية للإبداع</b>						
5	أجرت المؤسسة تحسينات على المنتجات خدمة لزبائننا.					
6	إتبعنا المؤسسة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم الخبرة.					
7	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة الحاسوبية في خدماتها.					
8	إعتمدت المؤسسة أنماط جديدة في إدارة عملياتها وخدماتها التشغيلية.					
<b>تأثير الإبداع</b>						





أبعاد أداء العاملين وعبارات القياس

كمية العمل

					19	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة.
					20	أنجز العمل بالسرعة المناسبة.
					21	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.
					22	تعتمد المؤسسة على تطوير طرق و أساليب العمل لتعظيم الإنتاجية.

نوعية العمل

					23	ترضي منتوجات المؤسسة احتياجات الزبائن.
					24	أنجز العمل بالدقة و الإتقان.
					25	أحرص بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء.
					26	أتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل.

نمط الأداء

					27	يتميز العامل في المؤسسة بالجدية في انجاز عمله.
					28	أنجز العمل في الوقت المحدد.
					29	أتحمل بالمؤسسة مسؤولية انجاز العمل.
					30	ألتزم بالعمل نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.
					31	أدرك الدور الذي ينبغي القيام به.

شكرا على حسن تعاونك