



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



## الموضوع

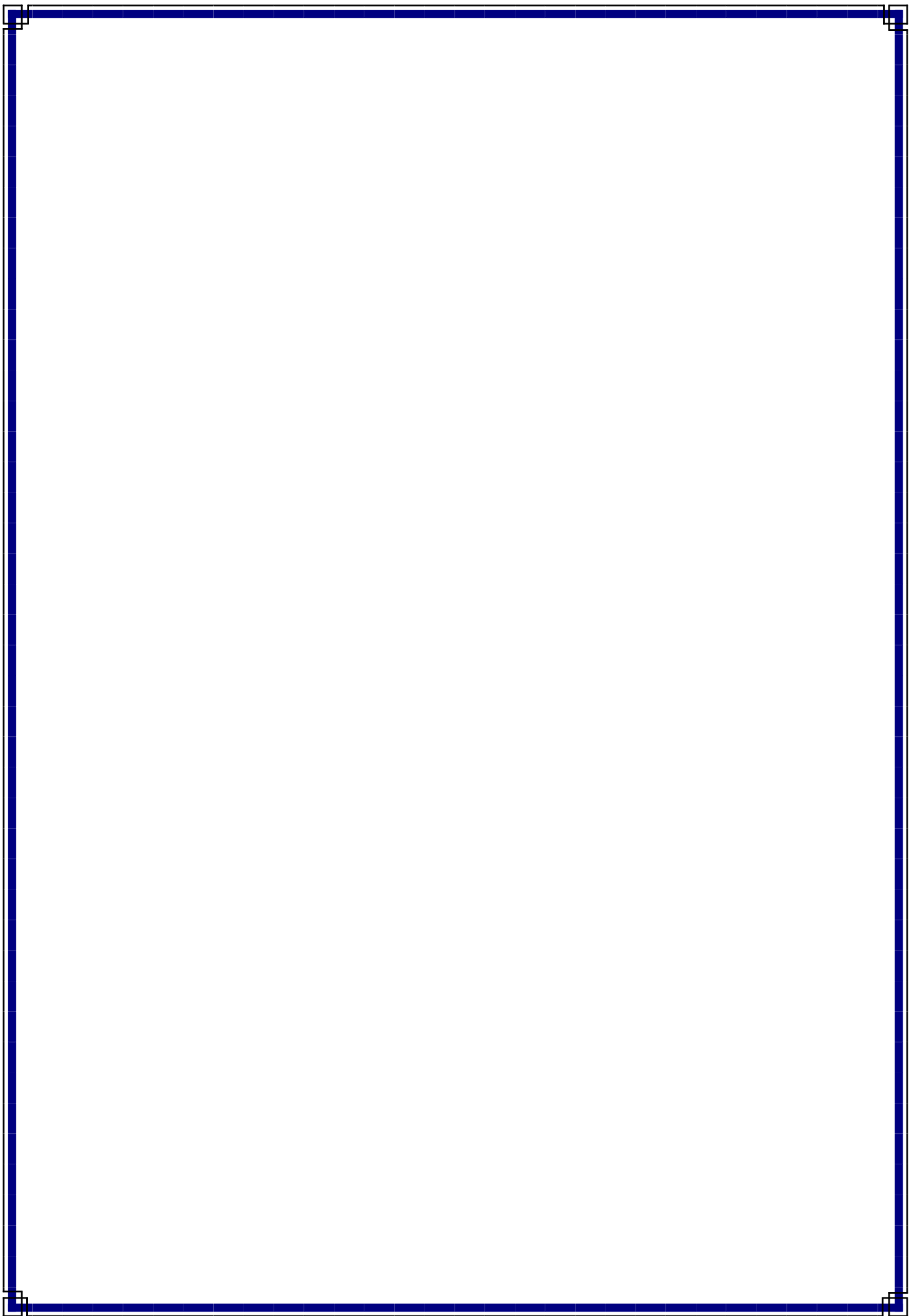
أثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة تو تراجي سوفت حاسي مسعود - ورقلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
د/محمد قريشي

إعداد الطالبة:  
-نرجس نور الايمان بن شعبان

الموسم الجامعي: 2019/2018





آية قرآنية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾  
[المجادلة: 11]

صدق الله العظيم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الابداع الاداري بمؤسسة توتراجي سوفت وكذا مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة أثر الابداع الإداري بأبعاده المحددة على مستوى الأداء الوظيفي، تكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بمؤسسة توتراجي سوفت ورقلة والبالغ عددهم (80)، حيث قمنا بتوزيع الإستبانة عليهم جميعاً من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (72) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى الابداع الاداري و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث فسر متغير الابداع الاداري (69.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة بالإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز المناسبة لما له من أهمية كبيرة في رفع الأداء الوظيفي والحفاظ على مكائنها في مجال نشاطها، وتشجيع الأفكار الإبداعية التي تجنب المؤسسة العديد من التكاليف وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

## الكلمات المفتاحية:

الابداع الإداري، الاصاله، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل، الأداء الوظيفي.

## **Abstract**

The aim of this study was to identify the level of administrative creativity in the Foundation of Tous Tradjet Soft and the level of functional performance, in addition to know the impact of administrative creativity in its dimensions at the level of functional performance, the target population of the study consisted of administrative staff of the Foundation of Tous Tradjet Soft in Ouargla (80), Where we distributed the questionnaire to all of them through several field visits, (72) questionnaire valid for statistical analysis. We relied on the descriptive approach in the treatment of this research to reach the results of the study. The analysis of the data was based on several statistical methods, including statistical measures in, multiple regression analysis ..... etc.

The results of the study were as follows: The level of administrative creativity and functional performance in the foundation under study was high. It was found that there was a statistically significant effect of administrative creativity on its various dimensions on functional performance. The administrative creativity variable (69.2%) of the changes in functional performance in the selected foundation, depending on the value of the  $R^2$  selection factor.

The study concluded many recommendations, the most important of which is: the need for the attention of the foundation to administrative creativity through providing the appropriate incentives because of its great importance in raising the functional performance and maintain its position in the field of its activities and encourage creative ideas that avoid the establishment of many costs and contribute to achieve a competitive advantage.

### **Keywords:**

**Administrative creativity, originality, flexibility, fluency, risk acceptance, sensitivity to problems, analysis, functional performance.**



## الاهداء

يقول علي بن ابي طالب رضي الله عنه: "كن عالما فان لم تستطع ..... فكن متعلما، فان لم تستطع..... فأحب العلماء، فان لم تستطع..... فلا تبغضهم".

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل والعلم، الذي يسر لنا امورنا ولم نكن لنصل لمبلغنا هذا دون توفيقه.

الصلاة والسلام على رسوله ونبيه المصطفى خير الخلق قدوتنا في الدنيا وشفيعنا في الآخرة...

تعجز كل كلمات الشكر والامتنان امام عظمة الوالدين الذين دفعوا سنين عمرهم ليقتطفوا ثمار نجاحنا... الى امي وابي

الى اخوتي واخواتي كل باسمه.... الى صديقاتي ومن رافقني طيلة سنين دراستي وكن عنوان الوفاء والفرح

لكم هذا العمل.





# شكر و عرفان





## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	البسملة
ب	اية قرآنية
ج	الملخص
د	Abstract
هـ	الاهداء
و	شكر و عرفان
ز	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
<b>الفصل الاول: منهجية البحث و الدراسات السابقة</b>	
3	تمهيد
4	<b>1-I. منهجية البحث</b>
	1-1-I. إشكالية البحث
	2-1-I. اهمية البحث
	3-1-I. اهداف البحث
	4-1-I. التعريفات الاجرائية
	5-1-I. متغيرات و نموذج البحث
	6-1-I. فرضيات البحث
	7-1-I. حدود البحث و منهجه
	8-1-I. مجتمع و عينة البحث

	9-1-I. اداة البحث
	10-1-I. صدق و ثبات أداة الاستبانة
	11-1-I. مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
	12-1-I. الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
	<b>2-I. الدراسات السابقة</b>
	1-2-I. الدراسات المتعلقة بالإبداع الاداري
	2-2-I. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
	3-2-I. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
	4-2-I. التعليق على الدراسات السابقة
	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الابداع الإداري-تأثير نظري-</b>	
	تمهيد
	<b>1-II. عموميات حول الابداع</b>
	1-1-II. مفهوم الابداع
	2-1-II. السلوك الابداعي
	3-1-II. انواع الابداع
	<b>2-II. ماهية الابداع الاداري</b>
	1-2-II. مفهوم الابداع الاداري
	2-2-II. مكونات الابداع الاداري
	3-2-II. مراحل عملية الابداع الاداري
	<b>3-II. مشاكل الابداع في التنظيمات الادارية</b>
	1-3-II. حاجة المنظمات للإبداع
	2-3-II. معوقات الابداع الاداري
	3-3-II. استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي - تأطير نظري -

تمهيد

### III-1. عموميات حول الاداء

III-1-1. مفهوم الاداء

III-1-2. تسيير الاداء

III-1-3. طرق تحسين الاداء

### III-2. ماهية الأداء الوظيفي

III-2-1. مفهوم الأداء الوظيفي

III-2-2. محددات الأداء الوظيفي

III-2-3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

### III-3. تقييم الأداء الوظيفي

III-3-1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

III-3-2. معايير تقييم الأداء الوظيفي

III-3-3. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

III-3-4. العلاقة بين الابداع الإداري و الأداء الوظيفي

الخلاصة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

### IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

IV-1-1. نبذة عن مؤسسة توتراجي سوفت

IV-1-2. وسائل المؤسسة وفروعها

IV-1-3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة توتراجي سوفت

### IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف (1-sample K-S))
	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة
	<b>IV-4. اختبار الفرضيات</b>
	خاتمة (نتائج وتوصيات)
	<b>قائمة المراجع</b>
	المراجع باللغة العربية
	المراجع باللغة الأجنبية
	<b>قائمة الملاحق</b>
	الاستبانة
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توتراجي سوفت

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	معاملات الدقة والثبات	1-I
	مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	2-I
	مراحل عملية الابداع الإداري عند مجموعة من الباحثين	1-II
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	2-IV
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري	3-IV
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي	4-IV
	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	5-IV
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الابداع الاداري بأبعاده المختلفة الأصالة المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات التحليل) على الأداء الوظيفي	6-IV

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	نموذج البحث	1-I
	علاقة الابداع بالابتكار، التطوير والذكاء	1-II
	مكونات الابداع الاداري	2-II
	أهمية تقييم الأداء	1-III

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	استبانة البحث	1
	الهيكل التنظيمي	2

A horizontal scroll with a light beige, textured surface. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing the rolled-up sections. The word 'مقدمة' is written in the center of the unrolled part in a black, elegant Arabic calligraphic font. The scroll is set against a plain white background with a soft grey shadow underneath.

مقدمة

منذ اللحظة الأولى التي مارس فيها الانسان العمل، كان الابداع يمثل جزءا لا يتجزأ منه. وفي الوقت الحالي الضغوط الناجمة عن المنافسة تفرض على جميع المؤسسات الاقتصادية ممارسة الابداع بهدف دعم تطويرها، وبذلك فثمة تحديات قد تواجه تلك المؤسسات عند محاولة تحقيق هذا الهدف. والتاريخ يظهر لنا أن الابداع عملية تطويرية كما أنه يعد إستجابة لمواجهة مشكلات يصعب حلها أو فرص لم يتم إستغلالها، في الماضي كان ينظر للإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة الذين يباشرونه، كما كان يُنظر إليه على انه أداء نادر وفعل لا يمكن التنبؤ به ونتيجة لذلك كانت عملية إستحداث وتطوير منتجات جديدة تستغرق وقتا طويلا. أما في القرن الحادي والعشرين، فينبغي علينا أن نغير نظرتنا إلى الابداع حتى تتسنى لنا الفرصة لكي نتحلى بالتفكير المتصل والقدرة على الابداع في إدارتنا وفق متطلبات العمل في السوق الحالية.

فما تواجهه مؤسسات اليوم من تحديات كثيرة في ظل المنافسة والتعقيد فرض عليها تغيير سياساتها وأنظمتها الإدارية و أساليب عملها لكي تتكيف مع محيطها مما يستدعي توافر مهارات إبداعية لدى قادتها و موظفيها لإتمام عملية التأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطورة، وبهذا أصبحت كل مؤسسة تبحث عن ما يميزها و يضمن استمرارها بالاعتماد على موردها البشري كونه الأساس و مصدر الفكر الإبداعي الذي يساهم في تحقيق أهدافها طويلة المدى، فاللجوء إلى الإبداع الإداري في المؤسسة يعد أمرا حتميا لمواجهة وتيرة التطور المتسارعة في محيطها وتحسين قدرتها على إتخاذ القرار المناسب و قدرات الأفراد العاملين لما من شأنه أن يرسى مكانتها ضمن المؤسسات الرائدة في مجالها فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين مبني على إستغلال الموارد المتاحة و مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة و إنتاجية عالية فينبغي معرفة أهمية تأثير الابداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم تُمكن العاملين على إختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية مما يؤدي الى الارتقاء بأدائهم الوظيفي و هو القيمة الإجمالية التي تتوقعها المؤسسة من مجموعة سلوكيات افرادها التي تمثل تيار مستمر طيلة ساعات العمل يقوم فيها الموظفون بالعديد من السلوكيات قد تساعد أو تعوق تحقيق الأهداف المقررة وقد يكون للإبداع الإداري أثر في فعالية هذه السلوكيات نحو ما ترغب به المؤسسة.



# الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

## تمهيد

في هذا الفصل حاولنا توضيح منهجية بحثنا، من خلال البدء بطرح الإشكالية الرئيسية ثم التطرق الى أهمية البحث وأهدافه، التعريفات الإجرائية، نموذج وفرضيات البحث، منهج البحث وحدوده، بعد ذلك قمنا بذكر مجتمع وعينة البحث، أداة البحث وصدقها وثباتها وشرح مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات، إضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وكذا عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير والمتغيرين معا محل البحث وسنتطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

**I-1. منهجية البحث****I-1-1. إشكالية البحث**

أكثر ما يشغل الإدارات عامة هو الأداء الوظيفي للمورد البشري والعوامل التي يمكن أن تأخذ حيزا كبيرا في رفعه لأعلى مستوياته قد تكون أهمها الابداع الإداري ففعالية أي نظام يعود لفعالية مورده البشري ومدى رغبته في العمل باعتباره أساس المؤسسة في ظل طبيعة المنافسة الحالية.

لذا قمنا بطرح الإشكالية على النحو التالي:

**ما أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة؟**

وتندرج ضمن هذه الاشكالية جملة من الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة؟
- ✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين الابداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مقدار التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي نتيجة التغيرات الحاصلة في الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

**I-1-2. أهمية البحث**

تتجلى أهمية البحث في مايلي:

- تقديم إطار نظري للتعريف بماهية الابداع الإداري والأداء الوظيفي.
- تقديم إطار عملي يربط بين الابداع الإداري بأبعاده المختلفة (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل) والأداء الوظيفي للعاملين.
- تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق الابداع الإداري فيها والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين من اجل تحقيق أهدافهم المنشودة.

**I-1-3. أهداف البحث**

إن الغرض من هذا البحث تحقيق اهداف عديدة هي:

- التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الابداع الإداري المتمثلة في (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل) في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين للمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة بناء نموذج إفتراضي وإختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة وأثر الابداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

**I-1-4. التعريفات الإجرائية**

- 1- الابداع:** القدرة على الاتيان بطرق وأساليب وأفكار وسلوكيات جديدة لم يأتي بها شخص اخر باستخدام الوسائل المتوفرة أي استخدامه بغير المعتاد.
- 2- الابداع الإداري:** يعني الممارسة او العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة او سلوك او منتج او خدمة او تكنولوجيا او أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة او عمليات او مخرجات المؤسسة.
- 3- الاصالة:** تعني قدرة الفرد على الاتيان بشيء اصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها.
- 4- الطلاقة:** تعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس دون ان تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة اللفظية او الارتباطية، الشكلية او الفكرية.... الخ.
- 5- المرونة:** تعني التركيز على الكيف بدلا من الكم، أي قدرة الفرد على تقديم الأفكار المتنوعة في جوهر المعنى بحيث لا يكون تصلب حول نوعية واحدة من الحلول او التقييد بطريقة واحدة للوصول الى حل، فهو يغير باستمرار في المعنى او التفسير او الاستعمال او فهم المهمة او استراتيجية العمل او يغير في اتجاه التفكير والقدرة على الانتقال من موقف لآخر والتعامل مع جميع المواقف.
- 6- الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة على تلمس المشكلات وملاحظتها وادراكها بشكل مسبق قبل ان تتفاقم.
- 7- قبول المخاطرة:** مدى تحمل الفرد لنتائج قراراته من خلال المخاطرة وكذا النقد الذي قد يتعرض له فهو يدرك مسؤوليته في حالة الفشل كما يدرك بالمقابل قيمة المخاطرة في استثمار قدراته وقدرات الموظفين من اجل نتائج أفضل وبالتالي يحاول تقديم الدعم اللازم لإزالة الخوف من حالة عدم التأكد.

**8- التحليل:** أي القدرة على تفكيك العناصر المركبة لأي مشكلة او موضوع قد يواجه الموظف ويحتاج الى تفسيره لاتخاذ القرار المناسب له، فهو يعني استطاعة الموظف على تحويل العنصر المعقد الى مجموعة عناصر بسيطة يسهل حلها.

**9- الأداء:** رد فعل يقوم به عضو في جماعة تنظيمية اتجاه عمل ما في فترة زمنية معينة ويمثل في نفس الوقت تحركا لكل الكيان التنظيمي.

**10- الأداء الوظيفي:** هو مجموعة السلوكيات والمواقف والمعارف التي يستخدمها الفرد في صورة المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة في فترة زمنية محددة.

### I-1-5. متغيرات ونموذج البحث

❖ **متغيرات البحث:** وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو

التالي

**المتغير المستقل:** هو الابداع الإداري، تضمن عدة ابعاد (متغيرات مستقلة فرعية) وهي:

-الاصالة.

-المرونة.

-الطلاقة.

-قبول المخاطرة.

-الحساسية للمشكلات.

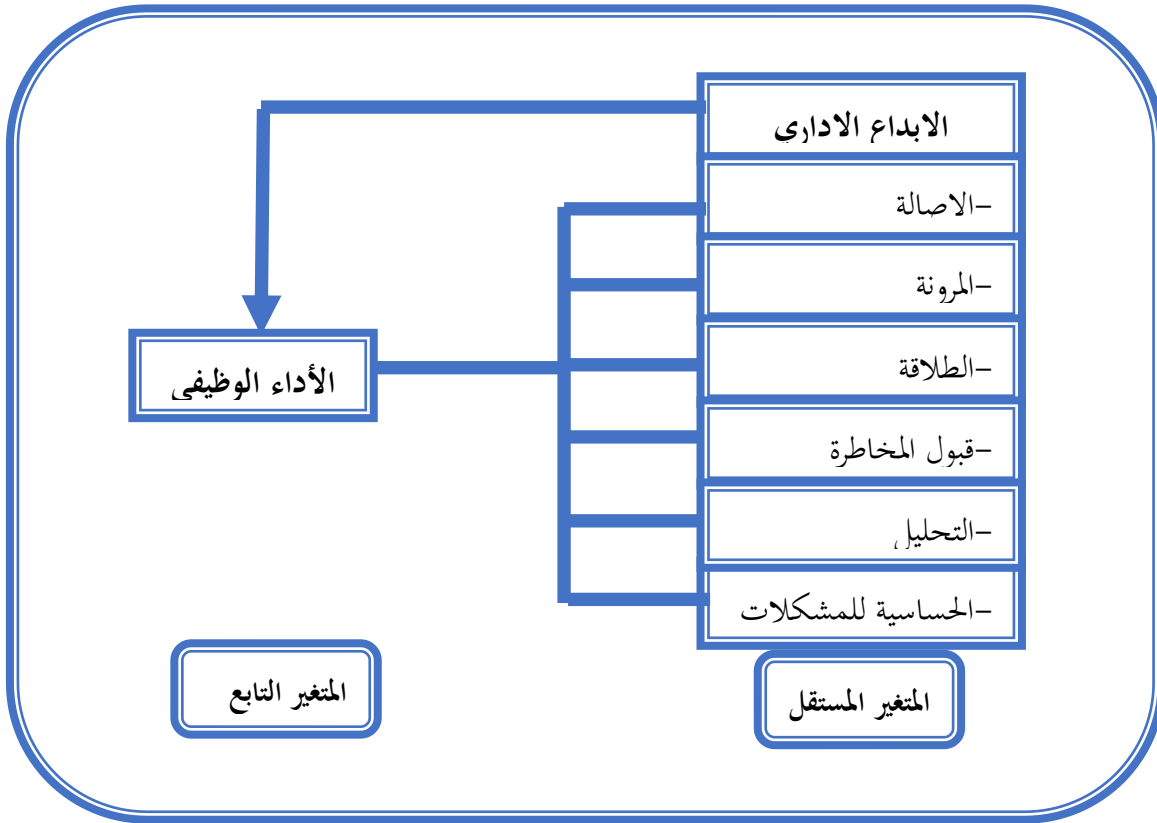
-التحليل.

**المتغير التابع:** وهو الأداء الوظيفي بشكل عام.

❖ نموذج البحث:

- يستند هذا البحث الى النموذج الفرضي الاتي:

الشكل (1-I): نموذج البحث



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

6-1-I-1. فرضيات البحث

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي:

✓ الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاصالة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

✓ الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الطلاقة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

## ✓ الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

## ✓ الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قبول المخاطرة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

## ✓ الفرضية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحساسية للمشكلات في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

## ✓ الفرضية السادسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت-ورقلة.

**1-7. حدود البحث ومنهجه****1-حدود البحث:** يتحدد هذا البحث بما يلي:

أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين في مؤسسة توتراجي سوفت بورقلة.  
ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الابداع الاداري والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة توتراجي سوفت بحاسي مسعود-ورقلة.

د. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

**2-منهج البحث:**

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الاجراءات 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.

**I-1-8. مجتمع وعينة البحث**

**1-مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين في مؤسسة توتراجي سوفت، والبالغ عددهم حوالي (80) إداري.

**2-عينة البحث:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (80) موظف اداري، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وإسترد منها (72) إستبانة صالحة للتحليل النهائي.

**I-1-9. أداة البحث**

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها: دراسة (العجلة، 2009) حيث اعتمدت الأبعاد التالية للإبداع الإداري (البناء التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب)؛ دراسة (عكاشة، 2008)، حيث اعتمدت على الأبعاد التالية للإبداع الإداري (الاصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، التحليل)؛ دراسة (القحمان، 2015)، اعتمدت على الأبعاد التالية للأداء الوظيفي (أداء واجبات الوظيفة، القدرات والخصائص الفردية، ادراك الموظف لدوره الوظيفي).

وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "الإبداع الإداري" و"الأداء الوظيفي".

وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (41) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالإبداع الإداري، ويحتوي على (27) عبارة موزعة على ستة أبعاد.

- الجزء الثاني: خاص بالأداء الوظيفي، ويحتوي على (14) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة.

**I-1-10. صدق وثبات أداة البحث****1- صدق أداة البحث:**

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (I-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.982 وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

**2- ثبات الأداة (Reliability):**

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الابداع الاداري	27	0.948	0.973
الأداء الوظيفي	14	0.939	0.969
الاستبانة ككل	41	0.965	0.982

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول(1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.965) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### 11-1-I. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

**1- البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخته SPSS 17 (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. 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 وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### 12-1-I. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم اجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:



- 1-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.
- 2-تحليل التباين للانحدار (**Analyses of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 3-تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple regression analyses**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل) على المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي.
- 4- اختبار كوجر وفسمرونوف (**1-sample K-S**): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 6-معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

## 2-I. الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوعي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالنسبة لمتغيرات أخرى سواء كانت مستقلة أو تابعة وطرحت جميع المفاهيم العامة المتعلقة بالإبداع الإداري بداية من مفهومه وخصائصه وجوانبه ومستوياته المتعددة في المؤسسة وكذا فيما يخص الأداء الوظيفي والعوامل المختلفة المؤثرة في مستواه ومدى تحسنه في وجود متغيرات كالثقافة التنظيمية، الاتصال المؤسسي وبيئة العمل الداخلية.

في المقابل فالدراسات التي جمعت المتغيرين معا كانت قليلة جدا وركزت بشكل عام على واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة دون التطرق إلى التفاصيل ومجال تأثير كل منهما.

### 1-2-I. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

الدراسة الأولى: (خندقجي، 2005) «العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والابداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الاردنية».

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الإدارية في الجامعات الأردنية والابداع الإداري في هذه الجامعات وتعرف أثر بعض المتغيرات الوسيطة: (الجنس ونوع الجامعة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمستوى الوظيفي) على تقدير الإداريين لمستوى نظم المعلومات الإدارية ومستوى الابداع الإداري في الجامعات الأردنية

الدراسة الثانية: (خميسات، سليمان، 2013) «الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية».

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإبداع الإداري وخصائصه، فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وإبراز واقع الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس (ATM) بورقة ودوره

في جعلها تكتسب ميزة تنافسية

وخلصت إلى عدة نتائج أهمها:

- الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة.
- يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية والتي من أهمها استراتيجية الإدارة بالأهداف.
- يعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية
- باعتبار مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الخدمية في مجال اتصالات الهاتف النقال فهي تصنف من بين المؤسسات التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسة الثالثة: (حسين فارس، 2012) «دور الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة».

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق بعض أساليب الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين والأساليب المتبعة هي: (مخطط ايشيكاوا، العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، تحليل العوامل المؤثرة)، كما هدفت الدراسة الى للكشف عن اثر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مجتمع الدراسة وتم استرداد (114) استبانة، وتم اختيار عينة المعلمين بطريقة العينة العنقودية من خلال اختيار مدرستين (ذكور واناث) عشوائيا من كل مديرية وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (600) استبانة، وتم استرداد (415) استبانة، منها (407) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتكونت الاستبانة من (48) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: مخطط ايشيكاوا، العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، تحليل العوامل المؤثرة.

وخلصت الدراسة الى:

ضرورة اهتمام الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم بتدعيم ممارسة مديري المدارس الثانوية للأساليب الإبداعية في إدارة الازمات من خلال تدعيم اللامركزية في إدارة الازمات، وخلق مناخ يشجع على الابداع الإداري من خلال نظام الحوافز الذي يثيب المديرين المبدعين، وتجاوز الأخطاء التي قد يقع بها مديري المدارس الثانوية عند تطبيق بعض الأساليب الإبداعية.

تخفيف الأعباء عن مدير المدرسة من خلال توفير كوادر مدربة والابتعاد عن الإجراءات الروتينية، حتى يتسنى للإدارة المدرسية خلق المناخ الإبداعي وزيادة القدرة على الابتكار والتجديد داخل المدرسة، والقدرة على الاستفادة

من الواقع الذي تفرضه الازمة في تدعيم جوانب القوة في المدرسة واستغلال الفرص السانحة التي قد لا تتوفر في الظروف الطبيعية.

### I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: (عكاشة، 2008) «أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين».

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20٪) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا حيث تم توزيع (312) استبانة على افراد عينة الدراسة وتم استرجاع (248) استبانة وكانت نسبة المردود (79.48٪) من حجم العينة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- ان هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel".
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية- القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".
- ان العاملين بحاجة الى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

### الدراسة الثانية: (بن رحمون، 2014) «بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي».

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم في اتجاه السلب ومدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية وعناصرها.

وخلصت إلى إن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسي لان رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسي جدا من وجهة نظر أفراد العينة، وأن تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الجامعة للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

**الدراسة الثالثة: (موساوي، 2015) « دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر. »**

اهتمت الدراسة بإبراز الدور الهام الذي يلعبه الاتصال المؤسسي لرفع الأداء الوظيفي وبالتالي هدفت إلى تحليل جميع الآليات والعناصر المرتبطة بالعملية الاتصالية والمفعلة لأداء الفرد ببلدية تاشتة زوفاغة، وتحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي ورفع الأداء الوظيفي والتقرب أكثر من عناصر العملية الاتصالية داخل البلدية لإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال لرفع الأداء الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

1. الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات وتشجيع يلوك الاستماع وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ونقل المعلومات والآراء
2. تعتمد البلدية الاتصال النازل من خلال الأوامر والتوجيهات الأمر الذي لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الفردية بل يحددها في إطار التنفيذ فقط للأوامر، كما تحتل الاتصالات الرسمية مساحات واسعة بها، كما أن التطور التكنولوجي في مجال الاتصال الذي يشهده العالم فرض على البلدية محل الدراسة استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال.
3. هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل لأجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمراً صعباً.

### I-2-3. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي معا

**الدراسة الأولى: (حسن رضا، 2002) « الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. »**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات وما قد يسيء للأمن.
2. وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

3. يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

**الدراسة الثانية: (علي، الساعدي، 2013) «دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي».**  
اهتمت الدراسة بالتعرف على دور استراتيجيات الابداع الاداري في الاداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الابداع الاداري والاداء الوظيفي في المعمل. اعتمد الباحث منهج البحث القائم و التحليل البعدي ، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة و تفسيرها و اختبار نتائجها، و جرى استعمال البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع راي عينة البحث (spss) الجاهز للعلوم الاجتماعية المكونة من (91) شخصا من العاملين في الإدارة العليا و الوسطى للمعمل و الخروج بتوصيات تعمل على الاهتمام بجناحي الإبداع و الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع و لا تتبناه بشكل جدي، و هي أيضا لا تهتم بإنشاء و وحدات البحث و التطوير لتحسين الأداء الوظيفي و خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة توجه إدارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم و تشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

**الدراسة الثالثة: (بوجملين، دبيلي، 2018) «اثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية».**

هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة نحو مستوى الابداع الإداري السائد في المديرية، والتعرف أيضا على مستوى الأداء الوظيفي السائد لديهم، هذا بالإضافة الى معرفة اثر الابداع الإداري بابعاده المختلفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة.

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة، والبالغ عددهم (234) عامل وعاملة، واستخدمت الباحثتان طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (60) عامل وعاملة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم واسترد منها (53) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي للوصول الى نتائج الدراسة والتي من اهمها:

✓ مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الابداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينهما 86.6%.

✓ بينت هذه الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للابداع الإداري ككل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة.

## 3-I. التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع الابداع الإداري.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع الأداء الوظيفي.

## الجدول (I-2): مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	المجال
مؤسسة توتراحي سوفت بوقرلة، الجزائر.	1. مطار عبد العزيز الدولي في جدة، السعودية. 2. قطاع مصانع الاسمنت في العراق.	مكان و بيئة الدراسة
سنة 2019	1. سنة 2002. 2. سنة 2013.	زمان الدراسة
السمات العقلية للإبداع الإداري وهي (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل).	1. الابداع الإداري والأداء الوظيفي عموما. 2. استراتيجيات الابداع الإداري وهي (التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية).	الأبعاد
<p>✓ التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى العينة محل الدراسة.</p> <p>✓ التعرف على مدى تأثير الابداع الإداري في مستوى الأداء الوظيفي للعينة محل الدراسة.</p> <p>✓ التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من ابعاد الابداع الإداري المتمثلة في (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل) في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين للعينة محل الدراسة.</p> <p>✓ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس علاقة وأثر الابداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>✓ مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.</p> <p>✓ التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار. التعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار.</p> <p>✓ التعرف على واقع عناصر الابداع الإداري ومستوى الابداع لدى موظفي معمل سمنت الكوفة.</p> <p>✓ تحديد اهم المعوقات المادية والشخصية التي تعيق ممارسة عملية الابداع الإداري.</p>	الأهداف
(73) فرد من إداريين مؤسسة توتراحي سوفت.	1. عينة من الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي. 2. (91) شخصا من العاملين في الإدارة العليا و	العينة

الوسطى لمعمل سممت الكوفة.
---------------------------

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- من ناحية المكان والزمان.
- اختيار الأبعاد.
- اهداف الدراسة.
- عينة البحث.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة تكمن في:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

## خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث والتي تضمنت إشكالية البحث، أهميته، أهدافه، التعاريف الإجرائية وفرضيات ونموذج البحث، كما تطرقنا كذلك للأدوات والاساليب الإحصائية وأيضاً منهج البحث، حدوده المكانية والزمانية، أدوات وأساليب البحث. اما في المبحث الثاني وهو يخص الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير على حدى ثم الدراسات التي تجمع المتغيرين معا وأخيرا التعليق على هذه الدراسات وإظهار أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.



# الفصل الثاني

الابداع الاداري

## تمهيد

يجمع الكثير على أن الابداع هو سمة العصر الحالي نتيجة التغييرات المستمرة التي تطرأ بوتيرة سريعة أساسها الأفكار الإبداعية التي تنتج بقوة لتوفر الموارد اللازمة لتجسيدها، ويشير مفهوم الابداع الى استحداث شيء ذي قيمة والابداع الإداري الى تحسين فائق في السياسات او الإجراءات وأدوات وأساليب العمل المعتادة وابتكار الية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة.

وللتعرف أكثر على الابداع والابداع الإداري قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي:

**II-1. عموميات حول الابداع.**

**II-2. ماهية الابداع الإداري.**

**II-3. مشاكل الابداع في التنظيمات الإدارية.**



المؤسسة او المجتمع او العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد الميادين الإنسانية.1 من خلال هذه التعريفات يمكن ان نقول ان الابداع يعبر عن كل مبادرة يقوم بها الفرد لم يسبق ان وجدت، من توظيف قدراته العقلية وسماته الشخصية عموما لإنتاج فكرة جديدة تتسم بالأصالة. ومن اجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الابداع، إضافة الى هذه التعاريف الخاصة بالابداع فانه لابد من تمييز الابداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقه او مرادفة له وهي:

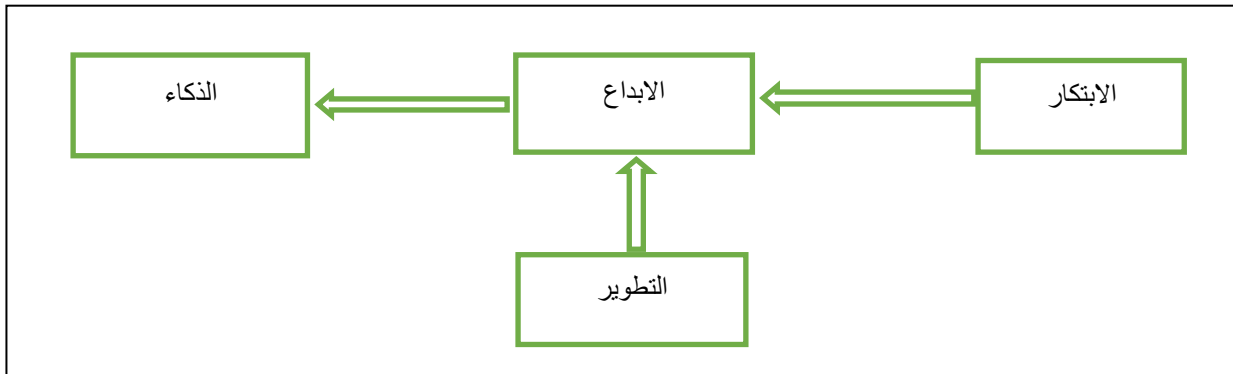
الابتكار (**Innovation**): هو ناشىء ومبني على على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والاساس في العملية الابتكارية وهو عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.2

التطوير (**Développement**): السعي الى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من اجل رفع مستوى الدافعية عند الافراد، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

الذكاء (**L'intelligence**): يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الانسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة.

الذكاء يساعد الانسان على فهم الأساسيات، مثل فهم النظريات والقواعد والعلاقات في موضوع او موقف معين بسرعة أكثر من المعتاد، كذلك يعبر عن قدرة الانسان على التكيف السريع مع المواقف الجديدة والاستجابة بما يتلاءم معها، الذكاء يشمل أيضا القدرات التي تساعد الانسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره او على مواجهة المشكلات بنجاح.3

الشكل (II-1): مخطط توضيحي لعلاقة الابداع بالابتكار، التطوير والذكاء.



المصدر: اعداد الطالبة

يوضح الشكل ان الابتكار يستلزم وجود أفكار إبداعية فهو تطبيق فعلي لهذه الأفكار، كما ان التطوير يحتاج لوجود ابداع حتى يُحدث التجديد المرغوب وهذا الابداع يأتي بالضرورة من ذكاء الفرد وقدراته العقلية التي تميزه

<sup>1</sup>خزار، الأخضر. (2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، جامعة ابي بكر بالقائيد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، ص32.

<sup>2</sup>خصاونة، عاكف لطفي، مرجع سابق، ص36.

<sup>3</sup>الحسينة، سليم إبراهيم. (2009). الإدارة بالابداع نحو بناء منهج منظمي، المنظمة العالمية للتنمية والإدارة بحوث ودراسات. سوريا، ص10-11.

عن غيره.

## II-1-1-2. خصائص الابداع

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الابداع وهي كالتالي:

- الابداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول ان الابداع الجماعي او المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الابداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص الى اخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الابداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الابداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الابداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية.
- الابداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
- تستوجب فعالية الابداع ان يكون موجهاً لإشباع احتياجات او رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الامر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- ان المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع الى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه اذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية الى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب الى نتيجة إبداعية.<sup>1</sup>

## II-1-2. السلوك الإبداعي

تشكل مكونات السلوك الإبداعي الفردي من العناصر الأساسية المشكلة للسلوك الإبداعي، والسلوك الإبداعي الفردي مثله مثل أي سلوك اخر، يخضع لثلاث مجموعات من المكونات هي:

1- **العوامل الفردية:** تتألف العوامل الفردية او الذاتية المؤثرة في السلوك الإبداعي من ستة عوامل أساسية هي: 2

<sup>1</sup>حسن علي بابكر، كمال الدين. (2015). القيادة التحولية والابداع الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات. القاهرة. ص 65.

<sup>2</sup>الحسنية، سليم إبراهيم. مرجع سابق. ص 247.

العوامل الوراثية هي العوامل الفطرية التي تخلق مع الانسان ولا يحتاج الى تعلمها، مثل القدرات الجسدية والحسية والعقلية.

**2.العوامل المكتسبة او ماضي الانسان:** على عكس العوامل الموروثة تتعلق العوامل المكتسبة بما يتعلمه الفرد من أسرته وذويه ونتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به.

**3.العوامل النفسية (الشخصية):** تتشكل العوامل الشخصية من عوامل مركبة من العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة. بشكل عام لا يتفق العلماء على تعريف محدد للشخصية، ولكن من المتفق عليه ان الشخصية هي مجموعة الصفات التي تطبع الانسان بطابعها الى فترة طويلة، أي ان الشخصية هي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والنفسية والفكرية التي تميز فردا ما عن غيره من الافراد، على الرغم من مرور الزمن، يستخدم الباحثون والسلوكيون منهم خاصة هذه الخصائص لتحديد أنماط الشخصيات بهدف معرفة السلوك المستقبلي للإنسان مثل السلوك الإبداعي، او الكشف عن قدرات الموظف الادائية في مواقف عملية محددة.

**4.قابليات الاستعراف:** هي قدرات الانسان واسلوبه في طلب المعرفة واكتسابها (الاستعراف) التي تشمل عمليات الادراك، الاكتشاف، التعرف، التخيل، الحكم، التذكر، التعلم، والتفكير التي من خلالها يحصل الفرد على المعرفة والفهم والادراك او التفسير.

**5.الدوافع الذاتية:** عدد كبير من الباحثين يفترض ان الدوافع الذاتية للإنسان هي المفتاح الرئيس للإبداع ولكن الأهداف تؤثر في الوقت نفسه على الدوافع. أي ان هنالك دوافع ذاتية داخلية تحرك الانسان لإشباع حاجات نفسية واجتماعية (مدرج الحاجات لماسلو)، وهناك حوافز (او دوافع خارجية) تجذب الانسان اليها، فاذا ما قام الانسان بسلوك معين، كالإبداع يمكن ان تتاح له فرصة الحصول على هذا الحافز واشباع حاجاته وتلبية دوافعه الداخلية.

**6.المعرفة والخبرة:** من المسلم به ان المعرفة والخبرة يلعبان دورا مهما في عملية الابداع. ولا بد من التمييز بين حقلين ضروريين تكون المهارات فيهما ضرورية:

المهارات في مجال الابداع نفسه (مهارات إبداعية)، تكتسب من خلال الممارسة، ومهارات في حقل النشاط الذي يجري فيه الابداع (إدارة، تسويق، انتاج...)، ويجب ان لا يغيب عن البال التأثير السلبي والايجابي للمعرفة والخبرة المتراكمة.

### ب- عوامل البيئة الاجتماعية والتنظيمية:

بالإضافة الى العوامل الفردية المؤثرة في الابداع توجد العوامل البيئية مثل: الأسرة، والمنظمات الاجتماعية والثقافية، والمناخ الاجتماعي، والنظم الإدارية التي تؤثر في العمل الإبداعي. هذه العوامل لا تقل أهمية عن العوامل الفردية، فهي اما ان تشكل موارد ومعززات تدعم الابداع وتدفعه الى الامام او تكون معوقات تحد من العملية الإبداعية،

وهذا لا يمنع ان هناك كثيرا من الافراد استطاعت تأثيراتهم (ابداعاتهم) ان تتجاوز حدود المعايير العادية للمجتمع وتشمل 1:.

1. **الاسرة:** تبدأ عمليات تطوير شخصية الفرد ودفعه الى تحقيق درجات عليا من التميز الإبداعي من خلال الاسرة التي يتعلم منها طرائق التفكير والعيش والمعاملة في هذه البيئة، فالأسرة التي تشجع طفلها على المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا تستخدم أساليب القمع والردع البدائية تهيء طفلها لاغتنام فرص الابداع.

2. **المنظمات الاجتماعية والثقافية:** تتكون هذه المنظمات من المدرسة، النادي الرياضي، المراكز الثقافية، وسائل الاعلام، الجمعية الخيرية، رفاق الحي، والمنظمات الحكومية والشركات الاقتصادية وغيرها كثير. تلعب هذه المنظمات دورا كبيرا في دفع افراد المجتمع الى الاهتمام بالابداع من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها للمبدعين لتحفيزهم على النشاط الإبداعي.

3. **المناخ الاجتماعي:** هو الروح السائدة بين افراد المجتمع في التعامل وحل النزاعات، هذا المناخ يتأثر بشكل مباشر او غير مباشر بالقيم والعادات السائدة، ومستوى الطموحات الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالفرد واسرته وجماعته. يتطلب الابداع توافر قيم وظروف اجتماعية وثقافية وتقوم على أساس تشجيع الابداع ورعايته، وليس على الاستهزاء بالجديد واستغرابه. فتوافر جو من الحوار والنقاش الديمقراطي كفيل بتقديم عمليات الابداع.

4. **النظم الإدارية:** تأتي أهمية النظم الإدارية في عمليات الابداع عند الافراد والجماعات من واقع دورها الأساسي في تسيير شؤون المنظمات، إن كان على مستوى الدولة او على مستوى الشركات والفرد. فالمركزية الشديدة في الإدارة، والقيادة التقليدية تعيق الابداع، وغياب الخطط التنموية الطموحة يغلق الأبواب الممكنة للتجديد والتطوير.

### ج- الهدف من الابداع

في غالبية حالات الابداع التي تركت اثرا عميقا في حياة الانسان والإنسانية قاطبة، كان الهدف منها سد حاجة ملحة عند الانسان، مثل اختراع الوسائل الحجري لقضاء حاجاته اليومية من قطع ودق ونقش...، لذلك سمي ذلك العصر بالعصر

الحجري، ثم العصر الحديدي والبرونزي... وهكذا.

لكن هناك الكثير من الابداعات غير التقنية التي لم يكن لها هدف عملي مباشر، مثل الرياضيات، الحساب، المنطق، والفلسفة. وهناك كثير من الابداعات كانت نتيجة معاناة شخصية مثل اختراع الكتابة لتوثيق المعاملات، وطريقة بريل للقراءة، كل هذه الابداعات العظيمة تمثل رمزا يحتذى به على مر التاريخ.<sup>2</sup>

وقد أصبح معروفا ان نواتج الابداع في مجال الإدارة تمثل إضافة قيمة من خلال إيجاد سلعة جديدة، او خدمة جديدة او أسلوب عمل جديد، او فكرة جديدة او اجراء جديد من قبل افراد المؤسسة.

<sup>1</sup> الحسينة، سليم إبراهيم. مرجع سابق. ص 250.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 253.

## II-1-3. انواع الابداع

قسم فريديريك تايلور الابداع الى مستويات مختلفة كما يلي:

- الابداع التعبيري: وتكون فيه الاصاله والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الابداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة او منتج او خدمة.
- الابداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- الابداع الابتكاري: يشير الى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- ابداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.1

ويصنف كذلك الابداع حسب طبيعته ودرجته:

1-طبيعة الابداع: يمكن التمييز على أساس طبيعة الابداع بين الابداع في المنتج، ابداعات تجارية وابداعات تنظيمية، وكل نوع يتجاوب مع خصائص واهداف محددة:

1.الابداع في المنتج: ويقصد به ادخال في السوق منتج (سلعة او خدمة) جديد او محسن مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية او كل المكونات الغير مادية، إضافة الى الاستعمال المنتظر او سهولة الاستهلاك.

2.ابداع في طريقة الإنتاج: وتعرف على انها ادخال طريقة انتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات او تسليم المنتجات جديدة او محسنة (الطريقة). والنتيجة التي يجب ان تكون معبر عنها في المنتج الجديد، وجودة المنتج او تكلفة الإنتاج والتوزيع.

3.ابداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والاشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية.

4.ابداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في اقتسام وتوزيع النشاطات بين الافراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن ان تجلب هيكلية تجارية جديدة او هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير المخزون جديدة وغيرها.2

إن نشاط المنظمات غالبا يندرج تحت ثلاث مستويات والابداع يمكن ان يكون ماثلا في جميع هذه المستويات الإدارية وهي:

## 1-المستوى التخطيطي الاستراتيجي

## 2-المستوى الإداري

## 3-المستوى التشغيلي

<sup>1</sup>خزار، الأخضر. مرجع سابق، ص51.

<sup>2</sup>طراد، فارس. (2007). مانجمنت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، ص7-8.



فعلى المستوى التخطيطي يمكن القول بان هناك عددا من المجالات التي يمكن ان يوظف فيها الابداع وهذه المجالات هي: 1

توضيح وتطوير مهمة المؤسسة

توضيح وتطوير مجال نشاط المؤسسة.

توضيح اهداف المؤسسة.

تطوير وتعزيز اهداف المؤسسة.

توضيح وتعزيز نظام القيم السائد في المؤسسة.

تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء الداخليين والخارجيين.

تحسين وتوطيد بناء المؤسسة.

البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة.

البحث عن التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.

اما على المستوى الإداري فان هناك عددا من المجالات التي يمكن ان يوظف فيها الابداع وهذه المجالات هي:

### 1- القوى البشرية

تطوير المزيد من سياسات وإجراءات تحسين الواقعية.

إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختبار الأكثر فعالية واقل تكلفة.

الحد من التسرب الوظيفي.

تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الافراد.

تطوير نظام التدريب.

### 2- الإنتاج (الخدمات)

إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها.

تحسين إجراءات العمل.

استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات او المنتجات.

إيجاد خطط التحسين المستمر.

### 3- المالية والرقابة

إيجاد نظام جيد للمحاسبة.

استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.

تخفيض النفقات دون تأثير على جودة او فعالية الخدمات او المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

<sup>1</sup>أعيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص18-20.

تحسين الاتصال بين إدارات واقسام المؤسسة الداخلية وبين المؤسسة وغيرها من المنظمات الخارجية. وأخيرا على المستوى التشغيلي يمكن القول بان هناك العديد من المجالات التي يمكن ان تستفيد فيها المؤسسة من الابداع

من هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر المهام المتعلقة بتقديم الخدمات للجمهور او المستفيدين ومجالات الاتصال الإدارية والتدريب والاعمال التنفيذية بالحاسب الالى.

**ب-درجة الابداع:** الابداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا او كبيرا، فاذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الابداع الجزئي والضعيف مثل تحسينات في النتوج، اما إذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد تقديم ابداع نافذ او جذري.

الابداع الجزئي (الطفيف): يجذب تحسينات متوالية للمرجع مهما كان منتوجا او خدمة ولا تتطلب معارف علمية جديدة، هذه التحسينات تأثيرها لا يكون كبيرا على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسين للأداء الناجع. الابداع النافذ (الجذري): تأثير هذا النوع من الابداع يكون كبيرا على المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة، وفي غالب الأحيان العودة الى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول الى تحقيق هذه الابداعات، وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصورا عادة عند مؤسسات قليلة ومتخصصة في الميدان البحثي لمثل هذه المشاريع المعقدة كما يكون تأثيره ملاحظ على المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن ومنافسين.<sup>1</sup>

## II-2. ماهية الابداع الإداري

إن القدرة على الابداع هي احدى القدرات العقلية بدرجة أولى التي نولد بها وتختلف مستويات تميزنا بها، فهي لا تتساوى عند جميع الافراد وهي من اهم القدرات التي يجب ان تحظى بالرعاية والاهتمام نظرا للاختلاف والنقلة الكبيرة التي يمكن ان تحدثها عند استغلالها استغلالا صحيحا.

### II-2-1. مفهوم الابداع الإداري

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للتميز والريادة في مجال نشاطها وذلك بتشجيع المظاهر الإبداعية واستخراجها من موردها البشري، فبني الإدارة للإبداع امر ضروري للاستمرار وتحقيق الأهداف المرجوة.

### II-2-1-1. تعريف الابداع الإداري

مثل ما تبينت وتعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمصطلح الابداع فقد تعددت وتباينت التعريفات التي تتناول الابداع الإداري، ومن هذه التعريفات ما يلي:

الابداع الإداري يمثل "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تفضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز اهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع".

<sup>1</sup> طراد، فارس. مرجع سابق، ص8-9.

يبين هذا التعريف ان الابداع الإداري يختص بالعمليات الإدارية فيأتي بالضرورة من المدراء والعاملين في الإدارات بغرض تسهيل وصولهم لأهداف العمل المرغوبة.

إضافة الى ذلك فهو يشير الى "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، كما انه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا او حلولا او منتجات او خدمات او طرق وأساليب عمل مفيدة".<sup>1</sup>

يُضيف هذا التعريف على التعريف السابق ان المشكلات التي تواجه العمل هي مصدر للإبداع من خلال ابتكار الحلول الفريدة وقد تكون كذلك الرغبة في التطور في أساليب العمل او المنتجات وغيرها.

كذلك نجد ان الابداع الإداري "يتضمن الإجراءات و الأدوار و الهيكل التنظيمي، و القواعد و إعادة تصميم العمل (الوظيفة) علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد و التفاعل فيما بينهم بغية الوصول الى تحقيق الأهداف المعنية بما المؤسسة".<sup>2</sup>

يأتي هذا التعريف أكثر توسعا وشمولا في تحديد مفهوم الابداع الإداري فهو يربطه بالمهام والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل عموما، فقد يكون الابداع كذلك في إعادة تصميم الوظائف في المؤسسة بما ان مصدره الإدارة وكذا النشاطات المبتكرة لخلق روح العمل الجماعي بين الموظفين من اجل تحقيق الأهداف.

قد يحصل الخلط بين مصطلحي الإبداع الإداري وإدارة الابداع فيمكن ان نفرق بينهما بيسر من خلال تعريفهما حيث ان:

➤ **الابداع الإداري:** يقصد به خلق قيمة او انتاج فكرة جديدة مفيدة.

➤ **إدارة الابداع:** العملية التي ترعى الابداع وتنميه، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة

والرقابة الواقعة على المبدعين وانشطتهم الإبداعية وتوفير الموقف الإبداعي مثل: إيجاد الاليات المساعدة

على الابداع، واستثمار النواتج الإبداعية.<sup>3</sup>

## II-2-1-2. أهمية الابداع الإداري

يمكن اجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع الإداري في الوظيفة العامة على النحو التالي:

✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر اذ يكون لديها الاستعداد

لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

<sup>1</sup>حسن علي بابكر، كمال الدين. مرجع سابق، ص 83-84

<sup>2</sup>الساعدي، مؤيد، وآخرون، دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية معمل سميت الكوفة. مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 32

<sup>3</sup>الحسنية، سليم إبراهيم، مرجع سابق، ص7.

- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.1

## II-2-2. مكونات الابداع الإداري

الابداع هو عملية تشير الى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تبرز في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية، وهو أيضا عملية انبثاق او إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف والمواقف والأشخاص واختلفت مكونات الابداع الإداري حسب كل باحث فهناك من يرى ان الابداع الإداري يتكون من:

1. **مهارات التفكير الابداعي:** ان امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة الى انها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات، ومن هذه المهارات: الطلاقة، المرونة، الاصالة، الحساسية للمشكلات.

ب. **الخبرة:** هي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول للحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الاخرين الى تبني رؤية القائد في العمل، وعدم توافر الخبرة تدفع القادة الإداريين الى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها.

ج. **الدافعية:** يتطلب الابداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول للحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.2  
وهناك تقسيم أكثر شيوعا لمكونات الابداع الإداري وهو:

## II-2-2-1. القدرات المميزة للشخصية المبدعة

يتصف الشخص المبدع بمجموعة من السمات المميزة التي تعبر عن عدد من القدرات العقلية وقد عدد الكتاب الكثير من السمات ومن اهمها:

1- **الطلاقة:** هي القدرة على انتاج عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره. أي لديه درجة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وأظهرت بحوث العلماء عدة أنواع من الطلاقة وهي:

<sup>1</sup>حسن، سلام. (2017). الابداع الإداري في الوظيفة العامة. وزارة الزراعة مكتب المفتش العام، ص 14.

<sup>2</sup>عبد العزيز حسين فارس، محمود. (2012). الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، قسم أصول التربية، فلسطين، ص 74.

الطلاقة اللفظية: تعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الالفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة.

الطلاقة الفكرية: تعني قدرة الفرد على انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع او مستوى هذه الأفكار، او جوانب الجدة او الطرافة فيها وهذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الادراك والحدس.

الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في كلمات وعبارات مفيدة. طلاقة التداعي: هي قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر ممكن من الكلمات التي ترتبط بكلمة معينة مثل المترادفات او تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.1

الطلاقة التذكيرية: وهي القدرة على استرجاع واستدكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن بشكل سريع دون ارتباك وتمتع الفرد بالفطنة والذكاء.

الطلاقة الشكلية: وهي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الأمثلة والبراهين والأدلة والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى وصفي او نظري.2

2-المرونة: هي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة، ورؤية المشكلة من زوايا متعددة. وتتخذ المرونة مظهرين هما:

المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على إعادة بناء المشكلات في ذهنه، وتوليد عدد من العوامل المناسبة لحلها من خلال النظر الى هذه المشكلات من عدة زوايا مختلفة الى ان يتم التوصل الى حلول مناسبة.

المرونة التلقائية: القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين يحدده الاختبار على ان تكون الأفكار الخاصة بهذا الموقف متنوعة، ويتم قياس هذه القدرة باختبار الاستخدامات غير المعتادة لشيء معين مثل استخدام الصحيفة في الاف الأشياء غير مجرد قراءتها.

3-الاصالة: تعني انتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات، وهناك من العلماء من يقول ان الفكرة لا تكون اصيلة وجديدة الا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية، وبعيدة المدى، وذات ارتباطات بعيدة وذكية وهناك مقياس شائع للفكرة الاصيلية وهو ان تكون نافعة اجتماعيا.

4-الحساسية للمشكلات: هي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة، وقدرة الشخص لان يرى المشكلات التي تنطوي عليها مواقف معينة. وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات او النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها، او توقع ما يمكن ان يترتب على ممارستها، وهذه الحساسية لإدراك حقيقة وعمق المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الافراد في الابتكار، حيث انهم لن يفكروا في ابتكار حلول جديدة دون ان يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها او لا.

<sup>1</sup>حسن علي بابكر، كمال الدين، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup>خصاونة، عاكف لظفي. مرجع سابق، ص 121.

والحساسية للمشكلات لا تقتصر على رؤية الجوانب القريبة او المباشرة للمشكلة ولكنها تمتد الى العوامل الخفية التي تؤثر مباشرة على المشكلة، وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية.

5-التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات الى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك ان أي موضوع لا يسمى مشكلة الا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الاخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تنحل المشكلة الى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

6-الافاضة: تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة او حل لمشكلة، من شأنها ان تساعد على تطويرها واغنائها وتنفيذها.

7-القدرة على التقييم: وهي الوصول الى القرارات واتخاذ الاحكام المرتبطة بما هو احسن او اصح او اكثر ملائمة بالاستناد الى معيار معين. 1

9-قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها. ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الاثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع أنظمة مكافئات تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. 2

## II-2-2-2. المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع:

لابد من توفر مجموعة من المقومات التنظيمية التي توفر البيئة المناسبة للإداريين في الابداع ومع تعدد الجوانب التنظيمية في المنظمات سيتم ذكر اهم هذه الجوانب المساهمة في زيادة الابداع الإداري وهي:

البناء التنظيمي:

لكل مؤسسة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والاعمال والواجبات والاقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد اهداف المؤسسة، ووجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، تحديد الوظائف في كل عملية، تحديد واجبات كل وظيفة مع المؤهلات المطلوبة في شاغلها.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول الى اهداف متفق عليها مسبقا. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الافراد، ومن خلاله يتم التوحيد او التفاعل بين

1 حسن علي، بابكر كمال الدين، مرجع سابق، ص 67.

2حسن، سلام، مرجع سابق، 23.

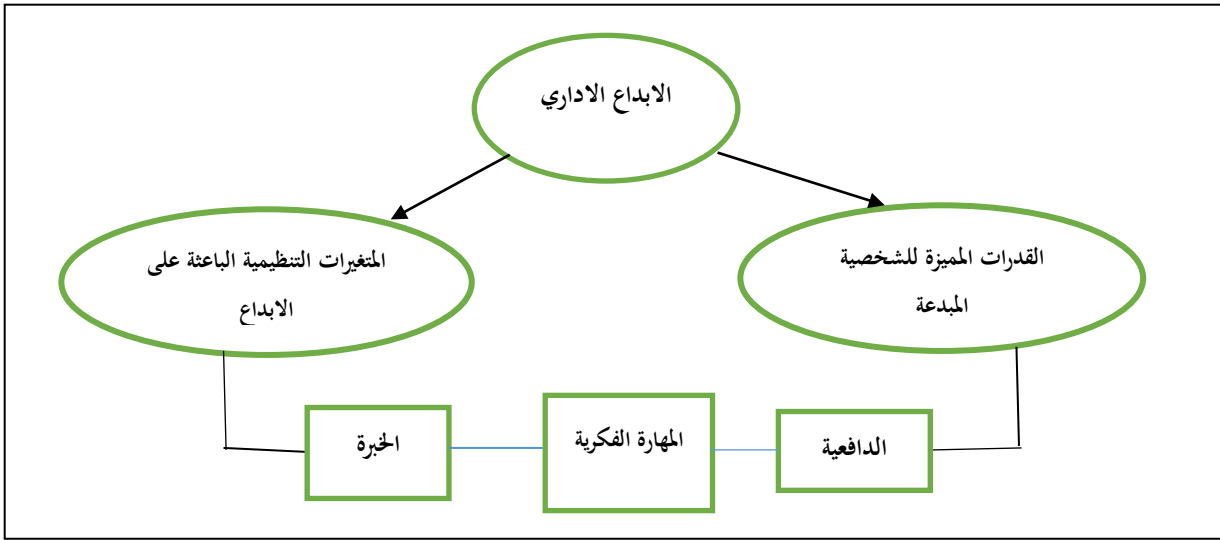
الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق فان التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيء فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الافراد بحيث يتاح لهم أداء أعمالهم بجرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.

- **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق اهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الابداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.
- **الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فان المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق اهداف المؤسسة الى التوجيه، وكذلك يحتاج الى ان يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.
- **نمط القيادة:** تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية امر لا غنى عنه لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
- **الحوافز:** تعتبر الحوافز احدى الوسائل التي تهدف الى حث الافراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الابداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الابداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.
- وتعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الابداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لا بد من ربطها بالأداء والابداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.
- **التدريب:** يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة للتنمية ووسيلتها كما انه الأداة التي اذا احسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث ان للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة و الحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الابداع الإداري و الأداء الوظيفي المميز خصوصا وان المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد العزيز حسين فارس، محمود، مرجع سابق، ص 31-39.

على الرغم من كل ما ذكر من عناصر الاحتياجات التنظيمية الباعثة على الابداع فانه أيضا لا بد من توفر مجموعة من المقومات التنظيمية هي:

1. اعتماد المؤسسة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
  2. ان يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين على اعتبار ان التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
  3. اعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب.
  4. تبنى أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
  5. الميل نحو اللامركزية الإدارية.
  6. تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى.
  7. دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
- الشكل (II-2): مكونات الابداع الاداري



المصدر: اعداد الطالبة

يمكن القول من خلال ما سبق ان مكونات الابداع الإداري الأساسية تنقسم الى شطرين هما القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع، اما بالنسبة للخبرة والمهارة الفكرية والدافعية فهي بالضرورة محتواة ضمن التقسيمين الاولين اللذان يعتبران أكثر شمولاً. فالدافعية تتعلق بشخص الفرد والمهارة الفكرية بقدراته العقلية ورد فعله تجاه ما يواجهه في العمل او حياته عموماً اما الخبرة فهي نتاج للتراكمات المعرفية التي تتحكم فيها أساساً عناصر تنظيمية في المؤسسة.

<sup>1</sup>عمر الحريري، رافدة، مرجع سابق، ص254.



## II-2-3. مراحل عملية الابداع الاداري:

يرى البعض ان عملية الابداع تنطوي على تطوير المؤلف وتوسيع أفقه وإنضاج عناصره الكامنة وحل تناقضاتها وهي سيورة مادية اجتماعية ورغم الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل والدراسة على مبدا وجود المراحل بدءا من الإحساس بالمشكلة وانتهاء بالتوصل الى الناتج الإبداعي، الا ان ما يسترعي الانتباه والاهتمام لدى الأكاديميين والعامه في معظم المجتمعات هو الناتج الإبداعي الأصيل، ومدى تقبل المجتمعات له وقيمتة، ولكن هذا بطبيعة الحال لا يقلل من أهمية العملية الإبداعية التي من شأنها ان تؤدي لتلك النواتج الاصلية قد تنوعت تقسيمات الباحثين لمراحل العملية الإبداعية، فيقول روسمان ان هذه العملية تمر بالمراحل التالية:

1. الإحساس بوجود مشكلة ما، ومدى صعوبة هذه المشكلة.
2. تكوين وتحديد المشكلة.
3. جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
4. تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
5. فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
6. صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ومن أكثر النماذج شهرة في معرفة وتحليل مراحل العملية الإبداعية نموذج (والاس) حيث يعتبرها الباحثون مراحل للإبداع بشكل عام وكذا مراحل لعملية الابداع الإداري فيحدها عالم النفس الأمريكي (والاس) كما يلي:

1-مرحلة الاهتمام (**Interest**): تبدأ عملية الابداع بالاهتمام او الشعور بالحاجة، اذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه.

2-مرحلة الاعداد (التحضير) (**Preparation**): وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي يدور اهتمام المبدع حولها وتوفير المصادر التي لها علاقة بالمشكلة بطريقة تمكن الفرد ان يجد نمطا جديدا في حلها بعيدا عن الأسلوب المؤلف.

3-مرحلة الاحتضان (**Incubation**): في هذه المرحلة يجعل المبدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الاولى تعيش في رحم فكره، تنمو وتتفاعل في ذلك المجال الفكري أي العقل حتى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري، ويقوم باختيار اروعها لتشغيلها في صنع قرار ابداعي.

4-مرحلة الاشراف (الاستبصار-التنوير-الالهام) (**Illumination**): وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، او العمل النموذجي، انها المرحلة التي يتمكن فيها الانسان من إعادة ترتيب أفكاره وبما يسمح له بالوصول الى ما يمثل حلا نموذجيا.

<sup>1</sup>عبد العزيز حسين فارس، محمود، مرجع سابق، ص71-72.

5-مرحلة التحقيق (التحقق-التنفيذ) (Verification): وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.1

وتجدر الإشارة الى ان مرحلة الاشراف ويطلق عليها الاستبصار او التنوير هي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل الابداع، كما ان مرحلة التحقيق او التنفيذ قد تطول او تقصر لانها فترة تنظيم الأفكار قبل الوصول الى الحل.

توضح مراحل العملية الإبداعية المختلفة التي وضعها الباحثون في الجدول التالي:

الجدول (II-1): مراحل عملية الابداع الإداري عند مجموعة من الباحثين

نموذج محمد قطب	نموذج روسمان Rosman	نموذج Amabile	نموذج اوزونوبارنز	نموذج شتاين Stein	نموذج الالوسي
1-الانفعال النفسي بالموضوع او التجربة الجديدة.	1-الإحساس بالمشكلة. 2-تحديد المشكلة. 3-جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.	1-عرض المشكلة او المهمة. 2-الاعداد. 3-توليد الاستجابات.	1-اكتشاف الحقيقة. 2-اكتشاف المشكلة. 3-إيجاد الفكرة. 4-اكتشاف الحل. 5-القبول.	1-تكوين الفرضيات. 2-اختبار الفرضيات. 3-الوصول الى النتائج. 4-الحل. 5-التقويم.	1-الشعور بالمشكلة. 2-تحديد المشكلة. 3-فرض الفروض. 4-الحل. 5-التقويم.
2-استيطان هذا الانفعال داخل النفس واخضاعه للتأمل والتبصر.	4-تحديد حلول المشكلة وبدائلها. 5-فحص وتقييم الحلول. 6-صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.	4-تقويم صلاحية الاستجابات. 5-الوصول للنتيجة.			
3-استرداد التجربة في صورة افراز او تعبير معين (الإنتاج الإبداعي)					

المصدر: حسين علي بابكر، كمال الدين، مرجع سابق، ص73.

<sup>1</sup>ميمون الكبيسي، أريج. (2013). "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص43-44.

## II -3- مشاكل الابداع في التنظيمات الإدارية

## II -3-1. حاجة المنظمات للإبداع:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها ان تجد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فان أي مؤسسة لا تتبنى الابداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والافلاس، ومن اهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي:

ان الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمؤسسة ورفع كفاءتها ونتاجيتها. تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

الحاجة المستمرة الى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الاخرين وخالية من الإضافة والابداع والتكيف.

مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اتقاد السوق.

يتم الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات ان يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب ادارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار.

## II -3-1-1. مظاهر الابداع في عمل المؤسسة

1. الاتيان بمنتج جديد.
2. العمل وفق اليات جديدة اقل تكلفة وأكثر منفعة.
3. التقليل من المخاطر والمشاكل المعتادة.
4. دراسة المؤسسة في عيون الخبراء من خارج بيئة وثقافة المؤسسة.
5. تنظيم الأفكار في بناء جديد.
6. محاكاة المنظمات المماثلة في ابتكاراتها والاضافة الخاصة عليها.
7. القدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة.
8. البحث في السلبيات والايجابيات والتعاطي الجيد معها.
9. العصف الذهني المستمر داخل وحدات المؤسسة، من خلال نشر وتقنين ثقافة التفكير والابداع المستمر للعاملين في المؤسسة.
10. النقد الذاتي والمراجعات المستمرة لطرائق التفكير الإبداعي وسير العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup>عياط، شريف، زدوري، أسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 13-12 ماي 2010.

<sup>2</sup>بيفاري. اسراء. (06 ديسمبر 2015). الابداع في المنظمات. مجلة الجودة الصحية. ع. www.m-quality.net

## II -3-2. معوقات الابداع الإداري

- لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد معوقات الابداع في المنظمات، فنذكر بعض هذه المعوقات البارزة وهي: 1
- 1- **عدم وضوح الرؤية:** ويقصد بها عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يتحدد على أساسها مستقبل المؤسسة او الإدارة التي يرأسها.
- 2- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في الخوف من المخاطرة او العقاب الناجم عن ارتكاب أخطاء، او تجنب طرح الأفكار او الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، وذلك من اجل حماية الصورة الذاتية للمدير وعدم الظهور بمظهر الشخص الاحمق او الغريب عند طرحه لفكرة جديدة وغريبة.
- 3- **التمسك بالأنماط المألوفة:** يشير هذا المعوق الى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظنا منه ان كل الاحداث والمشكلات متشابهة، وان ما ينطبق من حلول على المشكلات الحالية.
- 4- **غياب جو الحرية:** يتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، سواءا كان ذلك من خلال أفكاره او مشاعره، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما اتفق، حيث ان هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الافراد، الى جانب ذلك فان جو الحرية يتطلب ضرورة توفير وسائل الاتصال المفتوحة في المؤسسة، وسهولة الحصول على المعلومات لتوظيفها في حل مشكلات العمل اليومية.
- 5- **غياب الدوافع الداخلية للإبداع:** إذا لم تكن لدى الفرد الدوافع الداخلية القوية التي تدفعه لبذل جهود كافية لحل المشكلة فانه ربما أخفق في الوصول الى الحلول الإبداعية.
- 6- **عدم التشجيع في المؤسسة:** غياب المكافأة المادية او المعنوية المطلوبة لتشجيع الافراد العاملين على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم او تواجه المنظمات التي يعملون بها، الى جانب النقد المبكر لأفكار وحلول المبدعين يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها.
- 7- **الافراط في مكافأة النجاح:** ان الافراط في المكافأة يسبب للأفراد القلق نتيجة خوفهم من ضياع هذه المكافأة، مما يحول بدوره دون وصولهم الى الحلول الإبداعية.
- 8- **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة:** ان غياب الدعم والمساندة للجماعات المعنية بحل المشكلات داخل المؤسسة قد تؤدي الى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.
- 9- **الاعتماد المفرط على الخبراء:** الاعتماد المفرط على الخبراء الذين يأتون من خارج المؤسسة له اثاره السلبية على بقية العاملين -ومن بينهم أولئك الذين قد تتوفر لهم المهارة والخبرة التي قد تفوق تلك الموجودة لدى هؤلاء

<sup>1</sup>حسن على بابكر، كمال الدين، مرجع سابق، ص 109.

الخبراء- حيث ان ذلك قد يحول بينهم وبين تقديم آرائهم الإبداعية، وذلك لشعورهم ان آراءهم ومقترحاتهم لن تقبل الا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

10-عدم وجود جو المرح والتسلية: إن غياب جو المرح والتسلية في ثقافة المنظمات قد يعرض الافراد للضغوط، الامر الذي قد يدفعهم الى الانسحاب من المشاركة في أنشطة المؤسسة والولاء لها، وبالتالي عدم الحماس فيما يتعلق بتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية الخاصة بالمشكلات التي تواجه منظماتهم.

### II -3-3. استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الإداري

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الابداع الإداري وهي كالتالي:1

تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.

تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.

تشجيع الافراد على المخاطرة.

اتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

تشجيع التفاعل مع الاخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.

تشجيع التنافس البناء بين الافراد والجماعات.

تشجيع الافراد على استخدام وسائل الابداع في حل المشكلات التي تواجههم.

الحد من الاشراف المفرط على الافراد والجماعات اثناء تأدية مهامهم.

تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للراي والراي الاخر.

التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والابداع.

تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة.

المشاركة في اتخاذ القرار.

توجيه جهود الافراد في الاتجاهات الصحيحة.

استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

<sup>1</sup>عطية توفيق العجلة، توفيق، مرجع سابق، ص 49.

## خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المفهوم الدقيق للإبداع بشقيه اللغوي والاصطلاحي والمقصود بالإبداع الإداري في المؤسسات حيث يكون مصدره الشخصية المبدعة ذات الخصائص العقلية المميزة وتتمثل في الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل، الافاضة، القدرة على التقييم، قبول المخاطرة بدعم من العناصر التنظيمية التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، وفيما يتجسد كما ان هذه العناصر قد تكون محفزة على الابداع او مثبطة له والذي تم ابرازه كمعوقات للإبداع الإداري التي يجب على المؤسسة اتباع استراتيجيات مختلفة للتعامل معها لأنها بالضرورة ستعيق نموها.

# الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

## تمهيد

يعتبر الأداء بالنسبة للمؤسسات الأساس الذي تُبذل له كل الجهود لأنه الرابط بين ما تريده الإدارة وما تحققه فعلا، فتسعى المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي الخاص بموردها البشري بمختلف فئاته بغرض الوصول لأهدافها الحالية وطويلة المدى، ويمكن قياس مدى فعالية هذه الجهود من خلال تقييم أدائهم الوظيفي للتعرف على جودة نواتج العمل لتحقيق هدفين رئيسيين على مستوى المؤسسة الأول اداري بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل والثاني تطويري لتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة.

وتم تقسيم هذا الفصل الى عدة مباحث هي:

**III-1. عموميات حول الأداء..**

**III-2. ماهية الأداء الوظيفي.**

**III-3. تقييم الأداء الوظيفي.**



## III-1.1. عموميات حول الأداء

إن المؤسسات عبارة عن نشاط انساني منظم يعمل وفق آلية معينة يترابط ويتعاون افرادها نحو انتاج سلعة او أكثر، او تقديم خدمة بغرض تحقيق أهدافها عن طريق تلبية حاجات ورغبات العاملين فيها والمجتمع الخارجي لها، فتسعى الإدارة اليوم الى زيادة أداء العاملين، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

## III-1-1. مفهوم الأداء

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع الى ان العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الاعمال.

## III-1-1-1. تعريف الأداء

توجد العديد من التعاريف التي تحدد معنى الأداء بوضوح ونستعرض منها التعاريف التالية:

لغة: اسم أداء من الفعل أدى، قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله. 1.

إضافة الى ذلك نجد ان **Nigel Harisson** عرفه بانه "سلوك يُحدث نتيجة او هو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الاخرين او يتم القيام بها من تلقاء الذات". 2.  
كذلك فهو "هو الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف او اهداف المؤسسة". 3.

أيضا الأداء يمثل "نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لانجاز عمل معين" 4  
ويعني هذا ان الأداء هو مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد وتؤدي الى نتيجة ظاهرة قد تحدد دوره في محيطه من حيث مدى فعاليته، ويجدر بالذكر ان الأداء يتضمن عنصرين أساسيين هما الفعالية أي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءة وهي القدرة على الوصول للأهداف المرغوبة.

## III-1-2. ادارة الأداء

ظهر مصطلح إدارة الأداء في السبعينات من خلال مقالة لـ "مايكل بير" و"روبرت روه"، وأصبح معترفا به كمقاربة متميزة نهاية الثمانينات. وهو عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه

<sup>1</sup>معجم المعاني، مرجع سابق.

<sup>2</sup>العامري، محمد الريس. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. ط1. الجزائر العاصمة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ص 44.

<sup>3</sup>دراعو، فاطمة. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانه بغليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، ص 70.

<sup>4</sup>بنت عمر بن منصور الشريف، ريم. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، ص 43.

- المباشر، وتهدف للتوصل الى توقعات وفهم واضحين بخصوص:
- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها.
  - كيف يسهم عمله في تحقيق اهداف المؤسسة.
  - ماذا يعني اتقان العمل بعبارات محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي.
  - كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه.
  - ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها
  - كما يمكن تلخيص اهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي:
  - زيادة أداء المؤسسة لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم واستمر تطبيقه على المدى البعيد، فانه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة وتحسين أداء كل الافراد.
  - زيادة الموائمة بين جهود العاملين واهداف المؤسسة حين يعلم العاملون ما تصبو اليه المؤسسة وكيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فانه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف الشركة بإمكانه ان يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.
  - زيادة كفاءة العاملين العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية المرتدة والتوجيه التطويري لتحسين مقدرة أداء العامل.1

### III-1-3. طرق تحسين الأداء

ان المؤسسات المعاصرة تتخذ اشكالا وصيغا في ظل التغيير المستمر المتصارع والمتلاحق، ومن اهم مفاهيم العصر الحالي ان المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وانما باستخدام اهم مصدر على الاطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون.... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية الا انه تظهر مشاكل في قصور الأداء، وربما مشكلات أخرى في الوحدة الإدارية سببها ضعف في أداء الموظف، لذا تسعى المؤسسات لتحسين أداء موظفيها من خلال استعمال العديد من البرامج والطرق من اهمها:

- الرادار **Radar**: هو إطار ديناميكي للتقييم واداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهجية مؤسسة لتقييم أداء اية مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة الى:
- تحديد النتائج المراد تحقيقها، الأهداف كجزء من استراتيجيتها.
  - الاعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حاليا وفي المستقبل.

<sup>1</sup>بوخمم، عبد الفتاح، هروم، عز الدين. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات- قسنطينة. (2010). مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري- قسنطينة، العدد (6). ص59.

• تطبيق المنهجيات بطريقة مؤسسة لضمان التنفيذ.

• تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وانشطة التعلم المستمر.

إعادة الهندسة **ReEngineering**: تسمى عملية إعادة هندسة الاعمال أيضا "استعراض أساليب العمل"، او إعادة تصميم عمليات الاعمال، او تحول الاعمال، او إدارة التغيير للأعمال. إعادة الهيكلة او الترتيب هي إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم جذري لعمليات الاعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة، الجودة والسرعة، والخدمة. يجمع استعراض أساليب العمل بين استراتيجية لتشجيع الابتكار في مجال الاعمال مع استراتيجية لإحداث تحسينات كبيرة في العمليات بحيث تستطيع أي شركة ان تصبح منافسا اقوى بكثير وأكثر نجاحا في السوق.1

المقاييس-المقارنة **Benchmarking**: عملية مقارنة مؤسسة ما بالنسبة لمنظمات أخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل جديدة وأفكار حديثة. وأيضا هو قياس أداء المؤسسة مقارنة بأفضل معايير الأداء للمنظمات في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الافضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء ثم استخدام المعلومات المستخرجة كأسس لبناء وصياغة الغايات، الاستراتيجيات والممارسات الإدارية المختلفة. بطاقة الأداء المتوازن **BSC**: بطاقات الأداء هي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الاعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها الى مقاييس أداء دقيقة تقدم اطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي والتشغيلي.2

طريقة **Six sigma**: ان عبارة **six sigma** هي رمز احصائي يعني ان المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج بستة انحراف هي بالذات المواصفات المحددة تماما من طرف المستفيد أي العميل وبدقة في اتقان هذه المواصفات لا تتعدى 3.4 خطأ في مليون وحدة إنتاجية، فهذا النموذج يعد في أساسه طريقة إحصائية متكاملة تستخدم جملة من الأدوات والأساليب يمكن تطبيقها الصحيح من تحسين الأداء مما يتيح الاكتشاف المبكر للأخطاء والتصحيح المبكر لها وبالتالي التخفيض الهائل في التكاليف مع التحكم في المواصفات بدرجة لا تتعدى 3.4 خطأ في كل مليون وحدة إنتاجية مما يرفع من مستوى رضا العميل الذي يتوالى معه نمو في إيراداتها وتأمينها لبقائها واستمرارها في السوق.3

ومن أشهر مدارس التطوير والتحسين نجد:

**1-مدرسة كايزن**: كايزن باليابانية كلمة مركبة من جزئين تعني "التغيير للأفضل"، هي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وهي فلسفة إدارية ابتكرها (تاييشياوهونو **Ohno Taiichi**) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات

<sup>1</sup>الشميلي، عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص123-124.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 124.

<sup>3</sup>بن عيشاوي، احمد. (2014). "طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ع05، ص121-122.

المالية، وغيرها من نواحي العمل والحياة، وهي معتمدة على التحليل والعملية. وفي ميدان الأعمال والصناعات في العادة تشير كلمة الكايزن الى النشاطات التي تؤدي باستمرار الى تحسين العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل. وتعمل فلسفة الكايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والمال والوقت. وتم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة اصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.<sup>1</sup> ولقد دخلت تلك الطريقة والفلسفة في كل نواحي الحياة اليابانية، ليصبح الابداع والتنظيم جزءا أساسيا في التربية والتعليم والعمل والتطبيق لديهم. ولا يكون ذلك الا من خلال جرأة في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق الابداع، من نظم وقوانين وقواعد، ومن تغيير لعقلية المشرفين والمديرين او تغييرهم أنفسهم. ومازال الجيل الياباني الجديد يعيش فلسفة التطوير المستمر والبسيط ليأخذ تراكم المعرفة السابق، ليضيف اليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده، وهكذا.

لذلك فان التحسين المستمر وفقا لهذا المدخل الياباني يجعل تطوير أداء المؤسسة يركز على النقاط التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل انسان في المؤسسة وليس وفقا على جماعة او مستوى اداري معين.
- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا الى النتائج الأفضل.
- الكايزن هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية، الخ. فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وانما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير الا إذا تم الاعتراف بالمشاكل لان الإقرار هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- تعتمد فلسفة الكايزن على التسليم بأهمية العميل وضرورة ارضائه واشباع رغباته.
- الكايزن عملية مستمرة في ذاتها.
- وتقوم فلسفة كايزن على التحسين المستمر بحيث " ان ما نفعله اليوم، يجب ان يكون افضل من الامس، وما نفعله غدا يجب ان يكون افضل من اليوم".<sup>2</sup>

## 2-الاتجاه الأمريكي Breakthroughs

تختلف الطريقة الأمريكية اختلافا كليا عن الطريقة الأمريكية اختلافا كليا عن الطريقة اليابانية "كايزن"، فهي تمثل الاتجاه المعاكس للطريقة اليابانية، فهي تركز على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة،

<sup>1</sup>الشميلي، عائشة يوسف. مرجع سابق. ص15.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 16-18.

فعملية الاحلال هذه هي التي تمثل التحسين الذي يتم دفعة واحدة او بضربة واحدة كما يسميها الامريكان one shot وذلك من اجل تحقيق التحسينات.

ونلاحظ ان الطريقة الامريكية تعتمد على أساليب التكنولوجيا المعقدة والمتطورة جدا، وإمكانات مالية كبيرة في حين انها تركز على العنصر البشري في عمليات التحسين لليابانيين، بل تنحصر تركيزها على التكنولوجيا المتطورة والمتعددة. وبعد تحقيق هذه الضربة كما يسمونها يبدأون التفكير بضربة جديدة أخرى على نفس المنوال.1

### III-2. ماهية الأداء الوظيفي

الأوجه والابعاد المختلفة للأداء الوظيفي مميزة بصورة عامة في ادبيات إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة توجد تصنيفات متعددة لمخرجات الأداء الوظيفي، حيث يميز الباحثون غالبا بين المخرجات القريبة والمخرجات البعيدة، المخرجات القريبة هي تلك التي ترتبط بمفهوم السبب والنتيجة يمكن توقعها ان تكون أكثر التصاقا ومباشرة في ارتباطها بممارسات الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، مثل المصطلحات التنظيمية، الغياب، معدلات الدوران، الإنتاجية، الجودة والأداء الخدمي. على الجانب الاخر تغطي المخرجات البعيدة أوجه أداء المؤسسة المالي والتسويقي الشامل.2

### III-2-1. مفهوم الأداء الوظيفي

يقوم الموظفون باي مؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية لتحقيق هدف او اهداف محددة وفقا لأساليب وإجراءات تعمل معروفة، وفي إطار اخلاقيات استقرت سياسات المؤسسة عليها، ويحدد أداء هؤلاء الموظفين مستوياً الكفاءة العامة للمؤسسة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والاعمال المخطط لها او تحقيق الأهداف الموضوعية.3

### III-2-1-1. تعريف الأداء الوظيفي

وردت العديد من التعريفات لتحديد الأداء الوظيفي منها:

عرفه **Philip Paul** بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله الى خدمة المؤسسة بشكل فعال".

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، نعمة. (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية أصول التربية، فلسطين، ص 147-148.

<sup>2</sup> جاب، واخرون. (2015). إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والإنجازات. (ترجمة) عبد الحكيم احمد الحزامي. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 25.

<sup>3</sup> عبد الحميد، عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ص 42.

إضافة الى ذلك فهو يمثل " مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية، والابتكار والابداع، والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، وأخيرا الاتصال والقدرة على التفاعل مع الاخرين داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

### III-2-1-2. مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

يقسم بوين (pyun) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي الى قسمين هما المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي.

#### أ- المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، او في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع اما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فانه من الواجب استخدام مؤشرات تقليدية أخرى وهذه المؤشرات هي توافر القدرة على أداء الوظيفة، والدقة في أداء الوظيفة، وحسن اصدار الاحكام او القرارات الوظيفية، والامام بكل جوانب الوظيفة، والالتزام الوظيفي من حيث المواعيد، والابداع والابتكار في الأداء الوظيفي.

#### ب- المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي التي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي.<sup>2</sup> وهناك أيضا مؤشرات الأداء (KPIs) وهي تعتبر وسائل لقياس الأداء او التقدم باتجاه الأهداف العملية للمؤسسة او الوحدة. وحينما تحدد وتحلل المؤسسة أهدافها فإنها تحتاج الى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف.

وعادة مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق اهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

مؤشرات كمية كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.

مؤشرات تطبيقية تتعامل مع عمليات الإدارة ونشاطها.

مؤشرات توجيهية توضح ان كانت الإدارة تتحسن وتقدم ام العكس.

مؤشرات عملية توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العامري، محمد الرئيس. ص 44-45.

<sup>2</sup> عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، بشير محمد، محمد سيد. مرجع سابق. ص 43.

<sup>3</sup> يوسف الشميلي، عائشة. مرجع سابق. ص 22-23.

## III-2-2. محددات الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي حسب النموذج النظري للباحث بورتر ولور **porter & lawler** يعتبر أكثر النماذج قبولاً الآن، وهي عبارة عن ثلاث محددات كالتالي:

1- **الواجبات الوظيفية:** جاء تعريف الواجب على أنه "ما طلب فعله على سبيل الالتزام" وتأتي اخلاقيات الوظيفة من التزام الموظف بهذا الواجب كما حددته اللوائح والأنظمة والقوانين وابتعاده عن كل ما يتعارض معه، ويعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات مخالفة يعاقب عليها النظام.

2- **القدرات والخصائص الفردية:** تعرف القدرات على أنها الاستعداد والقدرات الذهنية والبدنية لاداء مهام متعددة، ان مركب النفس او القدرات الذهنية العامة او الذكاء الذي استحدثه "سبيرمان" بدا يشهد موجة من عودة الاهتمام في السنوات الأخيرة ويقدم هذا الدليل البحثي على ان القدرة الذهنية العامة يمكنها التنبؤ بكل من المستوى المهني الذي يمكن الوصول اليه، وكذلك بأداء الفرد في وظيفته المختارة والتي تستطيع القدرة الذهنية التنبؤ بهما بصورة أفضل من أي قدرة او سمة او طبيعة او حتى أفضل من خبرة العمل.

3- **إدراك الموظف لدوره الوظيفي:** يعرف الإدراك على أنه استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد. الأداء الوظيفي يتوقف على كيفية ادراك وانتباه الموظف لما يحيط به من واحدة او مجموعة من المواقف والاشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية، فسلوك الموظف تجاه المواقف نتيجة تعامله مع المثيرات الموجودة في البيئة كما فهمها الموظف وادركها، وهناك علاقة بين خصائص الموظف المدرك للموقف وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات تكون محل التفسير والتحليل لما ادركه الموظف وتفاعل معه وقام تجاهه بأداء وظيفي محدد، وعلى الموظف ان يدرك المهام المكونة للوظيفة.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق ان الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي تمثله الواجبات، القدرات، إدراك الدور، ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الانفاق في كل مكون من مكونات الأداء.

فاذا كان الافراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات كبيرة ولكن لا يفهمون ادوارهم، فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين (الرؤساء) على الرغم من الجهد المبذول في العمل هذا من جانب وعلى العكس تماماً فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن ليس لديه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه لأداء منخفض، اما الجانب الثالث والأخير وهو ان الفرد لا يبذل جهداً كبيراً في العمل ولكنه يملك القدرات ويفهم الدور، فيكون أداء الفرد منخفضاً أيضاً.

<sup>1</sup> حسن الحسن القحمانى، مها. (2015). الامن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة تخصص السكن وإدارة منزلقسم السكن وإدارة منزل، جامعة ام القرى، كلية التصاميم، المملكة العربية السعودية ص 76-82.

## III-2-3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي منها ما يتعلق بالمؤسسة وما يتعلق بالفرد نفسه او البيئة المحيطة به وتتمثل

في:1

## 1-عوامل إدارية تنظيمية:

عدم توفر مناخ يساعد على الإنتاجية في المؤسسة.

عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المؤسسة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعات العمل، الحوافز فالتحفيز الفعال يجعل من الافراد ذوي الأداء العالي افراد ذوي أداء متميز.

صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.

عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.

الاشراف السيء.

النقص في التدريب.

عدم تحديد واجبات الموظف.

نقص في الموارد او تأخر وصولها.

## 2-عوامل تتعلق بالموظف

نقص في رغبته ودافعيته، بالإضافة الى وجود دوافع فطرية لدى الانسان مقاومة للتغيير.

نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغييرات نسبية في سلوك الفرد وادائه.

ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية.

عدم الرضا عن العمل.

تغيب مستمر عن العمل.

مشكلات عائلية.

## 3-عوامل فنية وتكنولوجية

التقدم التكنولوجي.

المواد الخام.

الهيكل التنظيمي.

طرق وأساليب العمل.

<sup>1</sup>برسولي، فوزية. (2018). اثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 84-85.



ان هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والافراد، فنوعية الالات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

#### 4-عوامل البيئة الخارجية

صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

تشريعات حكومية.

سياسات النقابات.

الاضطراب السياسي.

### III-3. تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة الإدارية لذا فان قياس أداء العاملين يمثل أحد الوظائف الرئيسية في أي منشأة.

#### III-3-1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تقييم أداء الموظفين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه اداءه<sup>1</sup>.

#### III-3-1-1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو "دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، او ترقية له لوظيفة أخرى".<sup>2</sup> يشير هذا التعريف الى ان التقييم هو متابعة لكل ما يحيط بأداء الموظف ومكوناته للاطلاع على مستواه وما يمكن ان يصبح عليه مستقبلا من خلال النتائج المحصل عليها.

إضافة الى ذلك فتقييم الأداء الوظيفي هو "جزء أساسي من عمل إدارة الافراد وهو عملية مستمرة تحدث طوال الوقت تتطلب وجود معيار او أساس ينسب اليه أداء الافراد ويقارن به كأساس للحكم على معدلات الأداء

<sup>1</sup>صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 137.

<sup>2</sup>عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 54.

ومعايير الأداء الجيد وينبغي تحديد تلك المعايير او المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز".<sup>1</sup>

يضيف هذا التعريف ان عملية التقييم هي احدى وظائف عمل إدارة الموارد البشرية، التي تكون بصفة مستمرة وتستند الى معايير محددة مسبقا للمقارنة بينها وبين أداء الموظف وتساعد في معرفة الأداء الجيد عن غيره. وبرأي (مانع، 2015) فتقييم الأداء الوظيفي عبارة عن "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة".<sup>2</sup> يأتي هذا التعريف أكثر تفصيلا حيث يظهر الجوانب التي يهتم بها تقييم الأداء، وكذا الفائدة التي تعود من عملية التقييم بتحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الافراد وبالتالي اتخاذ قرارات التدعيم والتحسين.

وعليه يمكن القول ان تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة إليهم وإمكانية تقلدهم لمناصب اعلى.

### III-3-1-2. أهمية تقييم الاداء الوظيفي

ان تقييم العاملين يعتبر موضوعا ذا أهمية في العملية الإدارية، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية ونشاط، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون اعمال مرؤوسيههم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد، وتظهر أهميتها أيضا عند النظر الى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم ومن أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره.

كما انها وسيلة لتحديد المكافأة والعلاوات الدورية واداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين واساسا موضوعيا لسياسات الترقية والنقل والفصل.

تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين الى ثلاث مستويات وهي: العامل، الرؤساء، المؤسسة.<sup>3</sup>

وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. ط1. الجزائر العاصمة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ص 114.

<sup>2</sup> مانع، صبرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 222.

<sup>3</sup> عشموي، محمد عبد الوهاب حسن. مرجع سابق. ص 75.

شكل (III-1): أهمية تقييم الاداء

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للرؤساء	بالنسبة للمنظمة
1. تنمية الشعور بالمسؤولية.	1. استمرارية الرقابة.	1. الكشف عن مدى تحقيق اهداف المنظمة.
2. رفع الروح المعنوية.	2. تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.	2. النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة.
3. تحسين تطوير الأداء.	3. تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.	3. الرقابة على تصرفات الرؤساء.
		4. تحديد الاحتياجات التدريبية.
		5. ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.
		6. اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.
		7. <u>اثر التقييم على وحدة المنظمة.</u>
		8. وضع معدلات الأداء للعمل.

المصدر: عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص76.

### III-3-1-3. اهداف تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم أداء العاملين اهداف عديدة تسعى المؤسسات الى تحقيقها منها:1

- 1-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.
- 2-وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.

<sup>1</sup>صالح، محمد فالح. مرجع سابق. ص137-138.

- 3- يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفئات من القوى العاملة: فقد يكشف ان السبب الحقيقي لفشل الافراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة انما يرجع الى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذاك تعمل الإدارة على نقلهم او ترقيةهم الى الوظائف المناسبة لهم.
- 4- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة: وكذا رسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح او فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.
- 5- يساهم التقييم في تحسين عملية الاشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس الى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الانصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها الى الإدارة في الوقت المناسب.
- 6- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة او عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- اهم ما يميز تقييم الأداء انه وسيلة لتبصير الموظف بحقيقة حالته، واحاطته بمواطن الضعف والقوة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء في حالة التطبيق الجيد لها أداة إدارية فعالة لتحسين أداء الموظف ولتحقيق الفاعلية في التنظيم بأقل تكلفة، فعملية تقييم الأداء تمكن الرئيس من الاتي:
- الإصلاح الوظيفي حيث تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب او التوجيه.
- اختيار الكفاءة المناسبة والقادرة على القيام بأعباء الوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة بين الموظفين نتيجة لانتهاج الأسلوب العلمي للتقييم.
- تشجيع ودفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق مكافأة المجدين.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف لتحسين ادائه
- تأديب الموظف في حالة رفضه لأداء واجباته.
- تقدير الموظف الكفاء.
- تقييم القدرات الاجمالية للقوى العاملة.

### III -3-2. معايير تقييم الأداء الوظيفي

- يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند اليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، وصنفت معايير الأداء الى ثلاث معايير أساسية كما يلي: 1
- 1- **معايير تصف الخصائص الشخصية (Traits):** يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب ان يتحلى بها المورد البشري اثناء أدائه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة،

<sup>1</sup>مانع، صبرينة. مرجع سابق، ص 229-230.

الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلّى اداؤه بما ستعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

2- **معايير تصف السلوك (Behaviors):** يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير الى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ، ان تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا الى متابعة مستمرة من قبله لاداء من يقيم ادائه (الموظف)، بالتالي فان تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات.

3- **معايير تصف النتائج (Outcomes):** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم اداؤه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك ان هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، الا انه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي اعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

كما ان هناك من يقسم معايير تقييم الأداء الى معيارين هما أولا العناصر التي تضم عناصر تتعلق بشخصية الفرد وعناصر تتعلق بسلوك الفرد، ثانيا معدلات الأداء وتعلق بكمية العمل المنجز، نوعيته، الوقت المستغرق وتكلفته. وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين اثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن ان تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واسباب في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الاخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

### III-3-3. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تجدر الإشارة الى الفترة التي يتم فيها تقييم الأداء الوظيفي، حيث ان هناك مسألتان تدخلان في عملية تحديد فترات تقييم الاداء: 1

أولاً- من الممكن ان تقرر المؤسسة ذلك على أساس دوري محدد اثنا عشر شهر مثلا، او يربط عملية التقييم للموظف بنقاط او مراحل طبيعية مثل اكتمال مشروع او عمل معين.

ثانياً- قد تتطلب المؤسسة ان يبادر الرؤساء او المشرفون بالتقويم، او بوضع نظام يطلب الموظفون بموجبه تقييم أدائهم.

تتوقف مدى ملائمة هذين البديلين على طبيعة العمل المؤدى ونوعية العاملين الذين يؤدون العمل. فاذا كانت المهام عادية وبسيطة نسبيا او كانت المهارات ذات العلاقة بالعمل منخفضة لدى الموظفين، فقد يكون التقويم

<sup>1</sup> سيزلاقي، اندرو جي، ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة) جعفر أبو القاسم. المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة للبحوث، ص 375.

الدوري الذي يقوم به الرئيس المباشر هو الأفضل. اما إذا كانت للمرؤوسين مهارات عالية ومتخصصة في مجال فمن الأرجح ان يكون النظام الذي يطالب فيه المرؤوسون بالتقويم هو الأفضل.

تتمثل مراحل تقييم الأداء الوظيفي في خمس مراحل هي: 1:

### المرحلة الأولى: وضع نموذج التقييم

ينبغي اجراء تقييمات الأداء بطريقة عادلة ومستمرة وموضوعية لحماية مصالح الموظفين والممارسات من المساءلة القانونية. احدى الطرق لضمان الاتساق هي استخدام نموذج تقييم قياسي لكل تقييم، يجب ان يركز النموذج المستخدم فقط على مناطق الأداء الوظيفي الأساسية

ان تحديد مجالات التركيز هذه تجعل التقييم أكثر جدوى وملائمة ويسمح للمقيم والموظف بمعالجة القضايا الأكثر أهمية وليس بحاجة لتغطية كل تفاصيل أداء الموظف في التقييم.

بالنسبة لمعظم وظائف الموظفين، فان مجالات الأداء الوظيفي التي يجب تضمينها في نموذج تقييم الأداء هي المعرفة والمهارات الوظيفية، جودة العمل، كمية العمل وعادات العمل والموقف في كل منطقة.

يجب ان يكون للمقيم مجموعة من الاوصاف للاختيار منها على سبيل المثال (اقل بكثير من المتطلبات، اقل من المتطلبات، يفي بالمتطلبات، يتخطى المتطلبات، يفوق المتطلبات)، واعتمادا على مدى دقة البيانات الوصفية من المهم في كثير من الأحيان ان يكون للمقيم أيضا مساحة على النموذج لتقديم السبب وراء تقييمه.

### المرحلة الثانية: تحديد مقاييس الاداء

يمكن لمقاييس الأداء القياسية التي تسمح بتقييم الأداء الوظيفي للموظف بشكل موضوعي ان تقلل من مقدار الوقت والجهد المتضمن في ملء نموذج التقييم، على الرغم من ان تطوير هذه الإجراءات يمكن ان يكون أحد أكثر الأجزاء التي تستغرق وقتا طويلا في انشاء نظام تقييم الأداء الا انه يعد أيضا واحدا من الأقوى.

إذا كان هنالك وصف وظيفي حالي لكل منصب في العمل فقد اتخذت بالفعل الخطوة الأولى نحو انشاء مقاييس أداء قياسية، وهي في الأساس اهداف كمية وجودة محددة ملحقه بالمهام المدرجة في وصف الوظيفة.

يمكن ان يكون الوصف الوظيفي لوحده أداة قياس اثناء اجراء التقييم، على سبيل المثال اذا كنت تقييم ما اذا كانت مهارات الموظف تتطابق مع متطلبات المنصب الا ان معايير الأداء القياسية تأخذ الوصف الوظيفي لخطوة أخرى فقد تكون احدى المهام المدرجة في وصف وظيفة موظف الاستقبال هي ادخال تسجيلات المرضى الجديدة والمحدثة في جهاز الكمبيوتر كان يكون مقياس الأداء القياسي هو ادخال 6 الى 12 عملية تسجيل في اليوم (الكمية) بمعدل خطأ اقل من 2 في المئة (الجودة).

<sup>1</sup>Capro, judy. (10 mars 2003).5 steps to performance evaluation systeme, Fam ( better practice, healthier patients, rewarding career). Available from <https://www.aafp.org>.

**المرحلة الثالثة:** وضع المبادئ التوجيهية للتغذية العكسية التغذية الراجعة تمثل ماهية تقييم الأداء لذا قبل تنفيذ نظام الأداء يجب التأكد من ان كل من سيجري التقييمات يعرف نوع الملاحظات الي يجب تقديمها وكيفية تقديمها وكيفية الحصول عليها من الموظف في المقابل.

- إعطاء ردود أفعال متوازنة: لا يجب التركيز فقط على نقاط قوة الموظف للتغلب على أوجه القصور لديه من خلال فهم نقاط الضعف لديهم يمكن للموظفين ان يأخذوا ملكية أدائهم ودورهم في العمل، وعندما يحصلون على الدعم الذي يحتاجونه لإجراء تحسينات في هذه المجالات يتعلم الموظفون ان يفخروا بعملهم والرغبة في مواجهة تحديات جديدة بثقة.

- توقعات المخطط للتحسين: عند التعامل مع المجالات التي تحتاج الى التحسين، يجب تحديد توقعات للتحسين وكيف تتم مساعدة الموظف في تلبيتها، على سبيل المثال إذا كان الموظف يتحدث بقسوة مع الموظفين الآخرين، فامنح الموظف بعض الأمثلة عن سلوكه او قدمها وقدم بعض الاقتراحات لحل المشكلة.

- تشجيع التغذية الراجعة من الموظفين: بعد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف يجب تشجيعه على إعطاء بعض التعليقات غير المحددة، العلم من الموظف ما إذا كان يوافق على التقييم او طلب اقتراحات للتحسين.

#### المرحلة الرابعة: انشاء إجراءات تأديبية وانهاء الخدمة

في بعض الحالات حتى بعد اجراء تقييم دقيق للأداء ومناقشة التحسينات المتوقعة، سيستمر الموظف في الأداء الضعيف، يجب ان تكون مستعدا للتعامل مع مثل هذا الموقف من خلال وضع إجراءات تأديبية وانهاء الخدمة بشكل جيد، يجب ان توضح هذه الإجراءات التي سيتم اتخاذها عند تدهور الأداء-تحذير شفهي او تحذير مكتوب إذا لم يكن هناك أي تحسن او تكرار وانهاء إذا لم يتم حل الوضع في نهاية المطاف.

- تحذير شفوي: يجب ان يتم على انفراد مع ذكر سلوك او سبب الضبط بوضوح.  
- تحذير مكتوب: تلعب طريقة التعامل مع التحذير المكتوب دورا حاسما في نجاح الإجراءات التدريبية وانهاء الخدمة، فهو الوقت المناسب لإيضاح مدى جدية مشكلة أداء الموظف.

- الانهاء: يجب شرح سبب الانهاء ولكن باختصار وموضوعية لتجنب الدخول في مناقشة مفصلة.

#### المرحلة الخامسة: وضع جدول التقييم

بعد انشاء نظام تقييم الأداء، نموذج التقييم، مقاييس الأداء وارشادات التعليقات والإجراءات التأديبية نحتاج فقط الى تحديد موعد اجراء تقييمات الأداء. تقوم بعض الممارسات بجميع تقييمات الموظفين في نفس الوقت من السنة، بينما يقوم البعض الاخر بتنفيذها في غضون 30 يوما من تاريخ انتقال العمالة لكل موظف، يجب تقرير جدولة التقييمات والتأكد من ان كل مقدم تقييم يفني بالموعد النهائي باستمرار.

## III-3-4. العلاقة بين الابداع الإداري والأداء الوظيفي

ان وجود علاقة الابداع او الابداع الإداري خصوصا بالاداء الوظيفي يبدو بديهيا للوهلة الأولى فالاطلاع على الهدف من الابداع سيظهر بالضرورة انه التحسين في مستوى الأداء او الأداء الوظيفي خصوصا وبالتالي يرتبط الابداع الإداري والأداء الوظيفي من أوجه عديدة تتمثل في:

- يمكن شرح الابداع على انه تقديم تقنيات جديدة من قبل الفرد او مجموعة من الافراد لتحقيق اقصى إمكانات العمل البشري والتي ستؤدي الى تحقيق الأهداف بفعالية.

- إذا ارادت الشركة التنافس مع منافسيها يجب عليها توظيف الموظف المبدع المنفتح، الذي يسهل عليه العمل في جماعة، فالموظفون ذوو الشخصيات الاستباقية هم الأشخاص الذين يحظون بالإعجاب في الغالب لإحداث تغيير بناء يسهم في التحسين.

- يمكن ارجاع ابداع الموظف عموما الى شخص لديه أفكار جديدة لمهامه وأسلوب عمله، ويجب ان يتسم بالمرونة من اجل العمل في فريق بدلا من اكمال العمل بشكل فردي، فالموظف المبدع هو الذي لديه مهارات أفضل في الفهم وقابلة للتكيف فاذا ما تم ادخال تقنية جديدة في المؤسسة يتمكن من استخدامها في أي وقت من الأوقات.

- يتم تكييف الابداع من قبل الفرد لإنتاج أفكار جديدة ويعتمد الابداع على الموظف نفسه او الموقف، وقد يرغب الموظف في الاتصال بأعلى مستوى او أدنى مستوى على الرغم من ان لديه إمكانات كبيرة، وقد يستخدم جميع معرفته وقدراته ومهاراته في محاولة لإنتاج مخرجات خلاقية.

- هذه الخصائص التي يتسم بها الفرد المبدع تساعد في معرفة الفرص الجديدة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وغيرها لان كل هذه التغييرات هي جزء من الحياة اليومية.

- في النهاية يمكن القول ان ابداع الإداري هو الأكثر أهمية إذا ارادت المؤسسة رفع أداء موظفيها وزيادة إيراداتها لأنه يسعى للبحث عن أساليب العمل المختصرة والفعالة للوصول بأبسط جهد وقل التكاليف، لذا يجب تمكين الموظف من اتخاذ أي خطوة إبداعية يراها فمن المهم ان تضع المؤسسة في اعتبارها انه إذا أعطت لهم الحرية فسيستخدمون مهاراتهم الى اقصى مستوى ممكن مما يرفع أدائهم وأداء المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Seddiqi, H, Qureshi, M. (may 2016). The impact of employees creativity on the performance of the firm. research issues in social sciences1 (2016), p3. Available from <https://www.researchgate.net>.



## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمعلومات التي استطعنا جمعها للاطلاع على ماهية الأداء فيمكن القول انه يمثل محور عمل المؤسسة ونتيجة لما يتم بذله، والأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية، فنية، بيئية وأخرى تتعلق بالموظف فهو يرتبط بالضرورة بالعاملين في المؤسسة ومخرجاتهم التي يتم قياسها من خلال عدة مؤشرات مقارنة بالمعايير التي تحددها المؤسسة منها العناصر المتعلقة بالعامل ومعدلات الأداء التي تعنى بالعمل في حد ذاته بالوقت الذي يستغرقه وتكاليفه... والتعرف على مدى ملاءمتها للنتائج المرغوبة من خلال تقييم الأداء الوظيفي الذي يتم على خمس مراحل أساسية.

## الفصل الرابع:

الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج  
الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد ان حاولنا في الفصول السابقة التعرف على اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث الابداع الإداري والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بمؤسسة توتراجي سوفت في حاسي مسعود-ورقلة، وذلك لدراسة أثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي في أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الموظفين، عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وسنتطرق في هذا الفصل الى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

#### IV-1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

بغرض استكمال الدراسة النظرية تم اختيار مؤسسة توتراجي سوفت بحاسي مسعود كمؤسسة اقتصادية، والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة، وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نستعرض فيه بعض المعلومات حول المؤسسة.

#### IV-1-1. نبذة عن المؤسسة:

الشركة تو-تراجي-سوفت، بالاختصار- تي تي إس- شارع فضيلة سعدان، الطابق 4 و5 - حاسي مسعود - ولاية ورقلة - برج البحري - الجزائر.  
وتعرف بTTS- تعمل منذ أكثر من 07 سنوات في مجال توفير المركبات؛ نقل الأفراد والبضائع والعتاد مع وبدون سائق.

هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد بموجب القانون الجزائري يديره ممثله القانوني، صاحب السيادة، الذي تكون أحكامه نهائية.

الشركة متخصصة في مجال النقل الخفيف، فهي تتيح الانتقال من مكان إلى آخر من خلال توفير مركبات خفيفة ومفيدة ذات أداء رائع، فريقها يتمتع بروح إبداعية وتنافسية، ويحتل مكاناً مهماً في سوق النقل الخفيف. دائماً تبحث عن الجديد وتواصل تطوير هياكلها لمتطلبات السوق وإرضاء عملائها تتميز بالجدية والتزامها تجاه عملائها وتوفير الخدمات.

شركة توتراجي سوفت متخصصة في مجموعة متنوعة من السيارات المستأجرة وبشكل أكثر تحديداً:

4X4 كابينية مزدوجة

4X2 كابينية مزدوجة

4X4 كابينية واحدة

4X2 كابينية واحدة

عربة ذات 7 و9 أماكن

ميني باص مع 30 مقعداً

ميكرو باص ب 15 و9 مقاعد

سيارات سياحية

حفارة هيدروليكية 330

شاحنة 6 × 4

رافعة شوكية DF7V33030

سنوات عمل الشركة تخللتها عدة تعاملات ناجحة مع شركات كبرى منها:

• SONATRACH GTL GASSI TOUIL

- PERTAMINA
- GROUPEMENT BMS
- GROUPEMENT GTIM
- GROUPEMENT BIR SBEA
- .SONATRACH FCP
- .SONATRACH TRC HAOUD EL HAMRA
- .SONATRACH TRC DIRECTION TELECOMUNICATION ARZEW
- .SONATRACH FORAGE
- .SONATRACH TRC BEJAIA
- .SONATRACH DRC BETHIOUA
- .SONATRACH DML LAGHOuat
- .BAKER HUGHES
- .SAIPEM
- SAIPEM CONTRACTING
- .EXPRO GULF
- .WEATHERFORD
- .ENAGEO
- .BECHTEL
- .EURO JAPAN
- .CEPSA
- .CEGELEC FRANCE
- .FORAID ALGERIE
- .ENTREPOSE ALGERIE
- .DYWIDAG GERMANY
- .SEAHARVEST EGYPT
- .FMC
- .SOGETRAP FRANCE
- .GCB-D.S.E
- .GCB-MGX
- ENSP- GROUPE (DPE-WT-WL – WS- SNB
- ENTP
- ZTE

#### IV-1-2. وسائل المؤسسة وفروعها

- وكالة في حاسي مسعود.
- مكتب في الجزائر العاصمة.
- حظيرة في حاسي مسعود.
- حظيرة في الجزائر العاصمة

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المركبات الجديدة من العلامات التجارية الكبرى.

معدات تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

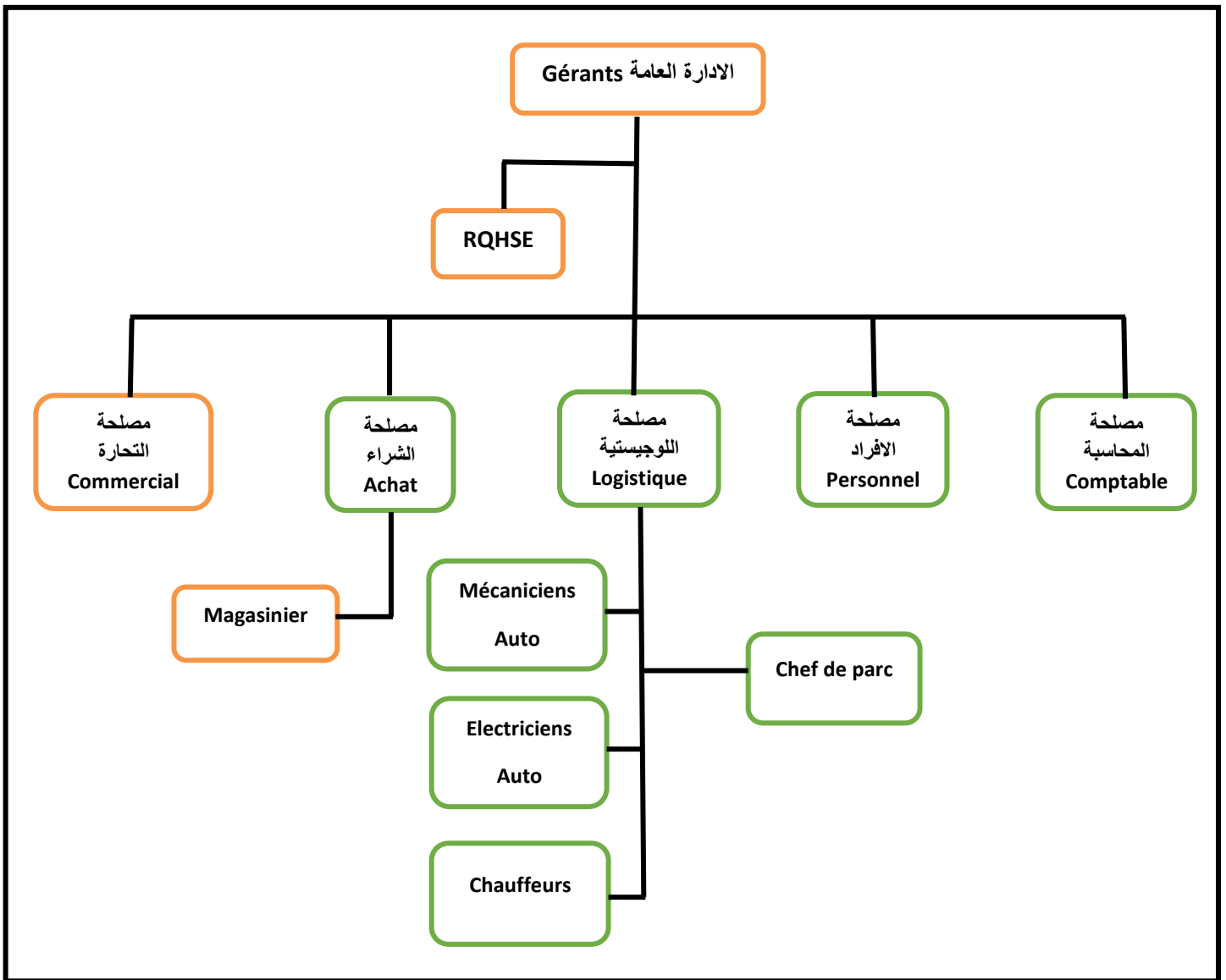
الموظفين المؤهلين.

السائقين.

المساعدين.

كما تبلغ مساحة حظيرة الشركة 8000 متر مربع وتفي بمعايير الصحة والسلامة والبيئة بجميع وسائل الراحة التي تلي المتطلبات الخاصة للعملاء والشركاء، يمكن أن تؤدي هذه المنطقة إلى إيواء أكثر من 100 سيارة.

### IV-1-3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة توتراجي سوفت



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

### الإدارة العامة (ADMINISTRATION GENERALE):

هدفها تنفيذ سياسات الشركة وزيادة أهميتها وكذا ضمان تطور ونمو الشركة من خلال احترام المتطلبات التعاقدية والتنظيمية، تعمل على مستوى الإدارة العليا بمتد نطاق صلاحيتها الى مدراء المصالح، تعتمد في تقييم أدائها على رضا الأطراف المعنية، تسعى لوضع سياسات فاعلة وفعالة واهم المؤشرات الدالة على أدائها هو معدل النمو السنوي، تعتمد على أدوات رصد وقياس عديدة منها لوحة قيادة اهداف الجودة، مراجعة العمليات ومراجعة الإدارة.

### مصلحة الامن والسلامة البيئية (RQHSE):

من أجل إرضاء عملائها المحتملين، طبقت شركة TTS سياسة النظافة والسلامة والبيئة، من أجل تحسين السلامة على الطرق للسائقين والموظفين في قيادتهم للسيارات، للحد من أسباب الحوادث من الطريق وخفض التكاليف، وتعزيز ثقافة القيادة الوقائية علمواقع العملاء المختلفة وعبر جميع الطرق.

تخضع سياسة الصحة والسلامة والبيئة هذه إلى تنفيذ إجراءات صارمة تهدف إلى:

- الحفاظ على جميع المركبات المستخدمة من قبل أفراد TTS أو موظفي العملاء في ظروف جيدة من السلامة والنظافة والصيانة الفنية لضمان أقصى قدر من السلامة للسائق والركاب.
- تأكد من أن سائقي المركبات ، وكذلك جميع العملاء ، يعتمدون موقفًا دفاعيًا وفقًا لقواعد قانون الطرق الجزائري.

• ارساء ثقافة السلوك الجيد.

• توعية السائقين بالمخاطر المحتملة لحوادث السير ومنحهم التدابير الوقائية اللازمة.

• زيادة المسؤولية واليقظة لدى السائق.

### المصلحة التجارية (Resp Commercial):

تحرص على زيادة محفظة العميل وضمان رضاه، تطبق اعمالها على الهيكل التجاري وبالتالي تضم جميع مديري المصالح، تعتمد في معايير أدائها على عدد الطلبات المقدمة ومدى تحقيق خطة العمل من خلال مؤشر زيادة الحصة السوقية وتمثل مرجعياتها في معايير ISO 9001، المتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات التعاقدية، تتوفر على الكفاءات من خلال المؤهلات المطلوبة المحددة في توصيف الوظيفة.

### مصلحة الشراء: (RespAchat)

تعمل على ضمان توافر المنتجات واللوازم والمواد الاستهلاكية المتوافقة في الوقت المناسب لضمان تشغيل الاعمال ترتبط أنشطتها بالمدير العام، مدير اللوجستيات، مدير الحضيرة والمدراء الهيكليين.

تعتمد في مقارنة أدائها على معايير احترام المواعيد النهائية، الامتثال للمشتريات وتوافر المنتجات من خلال مؤشرات كمعدل الشراء في الوقت المحدد، معدل الامتثال للمنتجات المشتراة. وتمثل مرجعياتها في معيار ISO

9001، دليل جودة الشركة وكذا أحكام نظام إدارة الجودة. بالاستعانة بأدوات الرصد التالية: أهداف الجودة لوحة القيادة، التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة.

### المصلحة اللوجيستية: (Logistique)

تعمل على تسيير تدفق الموارد المختلفة كالمعلومات والطاقة والموارد البشرية وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة الجودة للمؤسسة بسبب نتائج استطلاعات رضا العملاء ومتابعة نتائج واهداف الجودة، تدخل في جميع عمليات المؤسسة بمشاركة المدراء ويتم تقييم أدائها من خلال معيارين هما التحكم في المنتجات غير المتوافقة والتحسين المستمر، تتمثل مؤشراتهما في معدل معالجة عدم المطابقة في الوقت المحدد ومؤشر معدل معالجة الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وكذا معدل التحصيل لبرامج التدقيق.

### مصلحة الافراد (الموارد البشرية) (Resp Personnel):

تهدف الى تلبية احتياجات هياكل الشركة من الموظفين الكفاء، ترقية المهارات الفعلية الى المهارات المطلوبة، ضمان المؤهلات اللازمة لموظفي مؤسسة TTS، تعمل ضمن نطاق شامل لكل المصالح ورؤسائها مع المدير العام، تعتمد في تقييم أدائها على معايير استقرار الموظفين، اختيار الموظفين، التمكن من التدريب وفعالية التدريب بواسطة مؤشرات دالة هي معدل الرضا بعد فترة التجربة، معدل إتمام خطة التدريب وكذا فعالية التدريب.

### مصلحة المالية والمحاسبية: (Resp Comptable)

هدفها الأساسي هو ضمان ان يتم تزويد الهياكل بالموارد المالية اللازمة لحسن سير العمل في المؤسسة لها علاقة بجميع أنشطة المؤسسة وتضمن السير الحسن للادارات المتعاقدة كادارة الضرائب ومصحة الضمان الاجتماعي ومتابعة كل ما يتعلق بالقروض والمعاملات البنكية، تعنى مهامها خصوصا بالإدارة العامة وتعتمد معايير أدائها على مراقبة المبالغ المستردة من الذمم المدينة من خلال مؤشر معدل الاسترداد تتمثل مرجعياتها في الرسم البياني الوطني للحسابات، قانون المالية، رموز الضرائب، كراس الشروط، العقود / الاتفاقيات / التعديلات، المجلات الرسمية، معيار ISO 9001: 2008، دليل الجودة، النصوص والقوانين واللوائح وأحكام نظام الإدارة.

كما تعتبر مؤشرات الأداء، مراجعة العملية، المراجعة الداخلية للحسابات، مراجعة الإدارة وأهداف الجودة ادواتها للرصد والقياس.

تضم موارد متعددة منها الوسائل المالية، المركبات، الفاكس، برامج المحاسبة، السجلات والمستندات القانونية، المستندات المطبوعة مسبقاً وغيرها.

كما أن لديها اقسام اخرى مختلفة:

○ متجر قطع الغيار

○ ورشة تصليح ميكانيكي

○ ورشة الغسيل

○ ورشة التشحيم



- مطعم وكافتيريا
- الإقامة للسائقين
- غرفة إحاطة "الصحة والسلامة والاداء (salle de briefing HSE et performance)

#### 2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	66.7%
	أنثى	24	33.3%
	المجموع	72	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	21	%29.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	40	%55.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	% 11.1
	من 50 سنة فأكثر	3	%4.2
	المجموع	72	% 100
المؤهل العلمي	تقني سامي	20	%27.8
	ليسانس	23	%31.9
	مهندس	11	% 15.3
	ماستر	14	%19.4
	دراسات عليا متخصصة	4	%5.6
	المجموع	72	% 100
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	0	%0
	اعمال إدارية غير اشرافية	45	%62.5
	اعمال إدارية اشرافية	27	%37.5
	المجموع	72	% 100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	%27.8
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	28	%38.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	%25
	15 سنة فأكثر	6	%8.3
	المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(66.7%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (33.3%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (29.2%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (55.6%)، و فيحين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (11.1%)، و في الأخير (4.2%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح أن نسبة (27.8%) حاصلون على درجة تقني سامي (ST)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (31.9%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (15.3%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (19.4%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا المتخصصة (5.6%). وعليه فمؤسسة توتراجي سوفت بحاسي مسعود ورقلة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين أن أفراد العينة لا يقومون بوظائف فنية في حين ان غالبيتهم يقومون بأعمال إدارية غير إشرافية بنسبة (62.5%)، ونسبة الباحثين الذي يقومون بأعمال إدارية إشرافية بلغت (37.5%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (27.8%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (38.9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (25%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (8.3%).

#### IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

#### IV-3.1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف ((1-sample K-S))

اختبار كولجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (IV-2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(IV-2): اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
الابداع الاداري	0.937	0.344
الأداء الوظيفي	1.124	0.160

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

#### IV-2.3. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "الابداع الاداري" و "الأداء الوظيفي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5)دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5)دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول (IV-3)و(IV-4) تلك النتائج كما يلي.

#### 1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

« ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوف -ورقلة؟»

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول(IV-3)

جدول(IV-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري

الرقم	أبعاد الابداع الإداري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الاصالة	3.8333	0.65408	3	مرتفع
1	لدي القدرة على التحاور والاقناع.	4.19	0.744	1	مرتفع
2	لدي مساهمة في انتاج أفكار جديدة.	4.00	0.888	3	مرتفع
3	أستطيع التعامل بحنكة مع مواقف العمل المختلفة.	4.07	0.828	2	مرتفع
4	أحاول الابتعاد عن الإجراءات الرسمية المتبعة لإنجاز العمل.	3.07	1.248	4	متوسط
ثانيا	المرونة	3.7583	0.84849	4	مرتفع
5	أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة لراي.	3.68	1.019	4	مرتفع
6	اقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته.	3.87	1.061	1	مرتفع
7	يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة.	3.85	0.988	2	مرتفع
8	اتقبل التغييرات في أساليب العمل واسعى لإحداثها.	3.79	1.074	3	مرتفع

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفع	5	1.096	3.60	أتمياً دائما للتغيير عند الاحداث المفاجئة.	9
مرتفع	5	<b>0.84829</b>	<b>3.6611</b>	الطلاقة	ثالثا
مرتفع	1	0.918	3.79	لدي القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	10
مرتفع	3	0.907	3.72	اتمتع سعة ادراك تمكنني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد.	11
مرتفع	2	0.946	3.75	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	12
مرتفع	4	1.009	3.65	يمكنني التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة.	13
متوسط	5	1.095	3.39	لدي القدرة على استحضار أكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة.	14
مرتفع	2	<b>0.82576</b>	<b>3.9097</b>	قبول المخاطرة	رابعا
مرتفع	2	<b>0.959</b>	<b>3.85</b>	لدي الشجاعة الكافية لمواجهة احتمالات الفشل وتقبل النقد.	15
مرتفع	4	<b>0.988</b>	<b>3.81</b>	اتقبل الفشل كونه تجربة تمكنني من التعلم لتحقيق النجاح فيما بعد.	16
مرتفع	1	<b>0.939</b>	<b>4.14</b>	لدي القدرة للدفاع عن افكاري بحجج أكيدة.	17
مرتفع	3	<b>0.929</b>	<b>3.85</b>	اسعى لتبني الأفكار الجديدة واحاول تحقيقها.	18
متوسط	6	<b>1.12544</b>	<b>3.0729</b>	الحساسية للمشكلات	خامسا
متوسط	3	1.260	3.07	يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.	19
مرتفع	1	1.278	3.03	اخبط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل.	20
متوسط	2	1.132	3.24	استطيع ادراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها.	21
متوسط	4	1.272	2.96	لدي القدرة على رؤية العوامل الخفية التي قد تسبب المشكلة او تؤثر عليها مباشرة.	22
مرتفع	1	<b>0.77875</b>	<b>3.9444</b>	التحليل	سادسا
مرتفع	3	0.783	4.08	أستطيع تحليل وفهم مهام الاعمال الموكلة لي.	23
مرتفع	2	0.703	4.11	يمكنني تنظيم افكاري.	24
مرتفع	1	0.844	4.14	أسعى لترتيب مهام عملي حسب الأهمية.	25
مرتفع	5	1.002	3.85	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	26
مرتفع	4	1.125	3.54	لدي القدرة على الربط بين الإشارات والعلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	27
مرتفع	-	<b>0.65961</b>	<b>3.7068</b>	الابداع الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "التحليل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9444) بانحراف معياري (0.77875). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحليل على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.54-4.14) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.703-1.125)، وتبين هذه النتيجة أن الأفراد المبحوثين بمؤسسة توتراجي سوف يسعون دائماً لترتيب مهام عملهم حسب أهميتها وتنظيم أفكارهم.

2- بعد "قبول المخاطرة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9097) بانحراف معياري (0.82576). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد قبول المخاطرة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.81-4.14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.929-0.988). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة احتمالات الفشل وتقبل النقد وكذا الدفاع عن أفكارهم بحجج أكيدة.

3- بعد "الاصالة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8333) بانحراف معياري (0.65408). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاصالة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-4.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.744-1.248). وهذا يدل على أن أفراد مؤسسة توتراجي سوف لديهم قدرة على التحوار والاقناع.

4- بعد "المرونة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7583) بانحراف معياري (0.84849). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد المرونة يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-3.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.988-1.096). وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يقومون بتغيير قراراتهم ومواقفهم عندما يتأكدون من عدم صحتها.

5- بعد "الطلاقة": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6611) بانحراف معياري (0.84829). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الطلاقة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39-3.79) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.988-1.096).

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المعيارية ما بين (0.907-1.095). وهذا يدل على أن افراد مؤسسة توتراجي سوفت لديهم القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

6- بعد "الحساسية للمشكلات": جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، فبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0729) بانحراف معياري (1.12544). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.24) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.278-1.132). وهذا يدل على أن افراد مؤسسة توتراجي سوفت يستطيعون في بعض الاحيان إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الابداع الاداري السائد بمؤسسة توتراجي سوفت ورقلة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الابداع الاداري مجتمعة (3.7068) بانحراف معياري (0.65961) وبهذا يمكن القول ان الموظفين لديهم القدرة الكبيرة على التحليل لمهام عملهم والتوجه نحو المخاطرة وقبول النقد، ولديهم القدرة على انتاج أفكار إبداعية جديدة.

### 2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

مامستوى توفر الأداء الوظيفي بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	أقوم بعملتي وفق الإجراءات المحددة من قبل المؤسسة.	4.18	0.775	5	مرتفع
2	أمتع بالمعرفة الفنية اللازمة لتحقيق الفعالية في ادائي للعمل.	4.18	0.718	6	مرتفع
3	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.	4.24	0.661	4	مرتفع
4	فهمي للدور ومهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تناسبني.	4.24	0.682	3	مرتفع
5	تتوفر لدي القدرة والجهد اللازم للقيام بعملتي.	4.26	0.731	1	مرتفع
6	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط الموضوعية.	3.93	1.025	9	مرتفع
7	أستطيع إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح.	4.25	0.707	2	مرتفع
8	أدرك ضرورة التواصل مع الرؤساء والموظفين لتحقيق الأداء المطلوب.	4.10	0.875	7	مرتفع
9	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي بشكل مستمر.	4.10	0.790	8	مرتفع

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفع	10	1.153	3.72	أرحب بعمليات تقييم ادائي والاطلاع على النتائج لمعرفة مستواي.	10
متوسط	13	1.588	2.76	يتم تقييم أدائي في فترة معينة وفق معايير وأسس محددة مسبقا.	11
منخفض	14	1.678	2.47	أحصل من المؤسسة على حوافز ومكافئات في حالة ابداعي وتقديم أفكار ابتكارية تساهم في تطوير أساليب العمل.	12
متوسط	12	1.427	3.14	أدرك ان نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد مستوى ونوعية ادائي.	13
متوسط	11	1.456	3.22	أستطيع من خلال تقييم أدائي تحديد مواطن الضعف اللازم تحسينها.	14
مرتفع	-	<b>0.80482</b>	<b>3.7708</b>	الأداء الوظيفي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

العبرة "تتوفر لدي القدرة والجهد اللازم للقيام بعملتي": جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.731). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وتبين هذه النتيجة أن لدى موظفي المؤسسة القدرة والجهد اللازم للقيام بعملهم.

بينما العبارة التي تنص على "أحصل من المؤسسة على حوافز ومكافئات في حالة ابداعي وتقديم أفكار ابتكارية تساهم في تطوير أساليب العمل": جاءت بالترتيب الرابع عشر والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.47) بانحراف معياري (1.678). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "منخفضة"، وهذا يشير إلى ان المؤسسة لا تقدم الحوافز الكافية للإبداعات والأفكار الابتكارية التي تساهم في تطوير اساليب العمل.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة توتراجي سوفت ورقلة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات الأداء الوظيفي مجتمعة (3.7708) بانحراف معياري (0.80482).

### IV-4- اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الابداع الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك:

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	31.803	6	5.301	24.288	*0.000
الخطأ	14.186	65	0.218		
المجموع الكلي	45.989	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

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

$$1-\text{معامل الارتباط } R=0.832$$

$$2-\text{معامل التحديد } R^2=0.692$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.288) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الابداع الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 69.2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-6)

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الابداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
المعامل الثابت	0.363	0.361	-	1.006	0.318
الاصالة	0.549	0.132	0.446	4.712	*0.000
المرونة	0.697	0.077	0.735	9.072	*0.000
الطلاقة	0.468	0.099	0.494	4.748	*0.000
قبول المخاطرة	0.566	0.095	0.581	5.969	*0.000
الحساسية للمشكلات	0.328	0.076	0.458	4.314	*0.000
التحليل	0.812	0.076	0.786	10.620	*0.000
الابداع الإداري	0.919	0.096	0.753	9.589	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

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



أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير الابداع الإداري كمجموعة في مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة، حيث بلغت قيمة T (9.589) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.832$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير الابداع الإداري (69.2%) في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الابداع الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء الوظيفي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي ان:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاصاله في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المرونة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الطلاقة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قبول المخاطرة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحساسية للمشكلات في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة توتراجي سوفت بورقلة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

#### خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و مهام واقسام مؤسسة توتراجي سوفت بورقلة، وقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على موظفي الادارات بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الابداع الاداري" و "الأداء الوظيفي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر الابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، و مستوى الأداء الوظيفي جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الابداع الإداري كمجموعة على الأداء الوظيفي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الابداع الاداري على نحو مستقل على الأداء الوظيفي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية (الاصالة، المرونة، قبول المخاطرة، التحليل، الطلاقة والحساسية للمشكلات) على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن اثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة توتراجي سوفت بورقلة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مستوى الابداع الإداري وابعاده المدروسة المتمثلة في الاصاله، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات والتحليل و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها الأداء الوظيفي في المؤسسة فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

## أولاً: النتائج

و يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

### 1. النتائج النظرية: أهمها:

- الابداع من الظواهر القديمة التي رافقت الانسان سواء كان فردا او جماعة منذ وجوده مما يعني انه مصدر للابداع وبالتالي فهو مستمر معه.
- تتدخل العديد من العوامل الفردية والبيئة المحيطة في تشكل سلوك الموظف الإبداعي.
- تصنف أنواع الابداع بعدة تصنيفات منها حسب طبيعة الابداع وحسب درجته.
- إن الابداع الإداري له أهمية خاصة في جميع المنظمات وفي كل القطاعات خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد الوسائل التي تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد في المحيط.
- ان الابداع أساسه السمات العقلية للموظفين ويتم دعمه من خلال العناصر التنظيمية التي توفرها المؤسسة كنمط القيادة والإجراءات وغيرها.
- يمر الابداع لدى الموظف بخمس مراحل أساسية من الشعور بالحاجة اليه الى غاية تنفيذه.
- تسعى المنظمات المشجعة على الابداع الى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية الابداع الإداري في نموها.
- الأداء يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.
- تقوم المؤسسة بتسيير بعمليات تسيير الأداء من اجل تحقيق التكامل وتوضيح أدوار الموظفين.
- تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداء موظفيها باستخدام العديد من البرامج والطرق التي تتناسب وكل حالة.
- تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي لمؤشرات تقليدية وأخرى غير تقليدية.
- يتأثر أداء الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجيا.
- تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي بصفة مستمرة للحصول على التغذية العكسية اللازمة عن أداء العاملين للتعرف على النقص والتحسينات.

## 2. النتائج التطبيقية: أهمها:

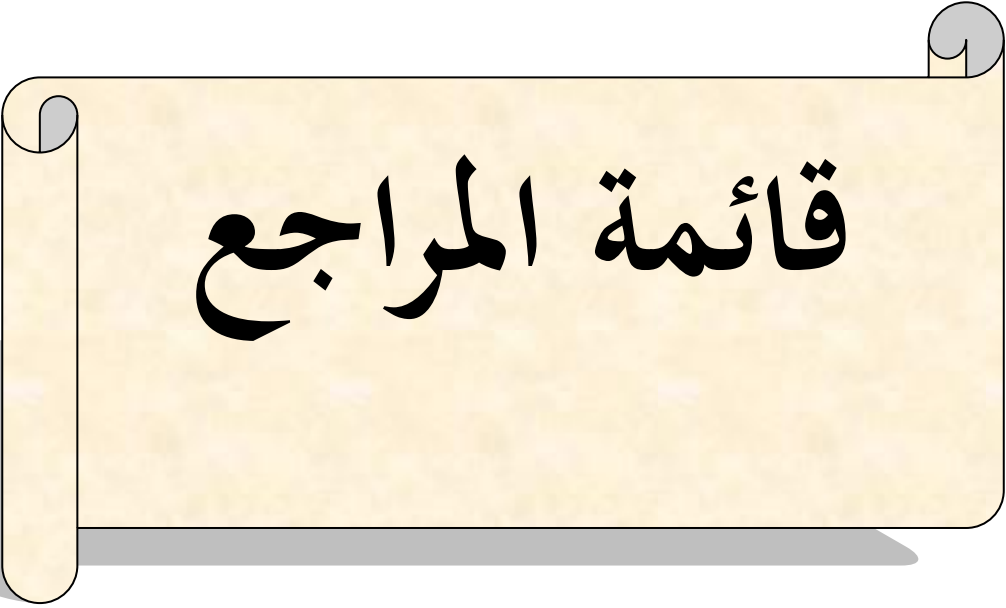
- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى الابداع الاداري في مؤسسة توتراجي سوفت ورقله جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الابداع الإداري على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (الاصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل).
- تشير قيمة الارتباط ( $R=0.832$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسر متغير الابداع الإداري (69.2%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$

## ثانيا: التوصيات

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالموظفين المبدعين واستثمار أفكارهم.
- العمل إرساء أسس تسيير الابداع الإداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من اجل زيادة أداء وانتاجية الموظفين
- تقديم الحوافز اللازمة لحث الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار التي قد تستغلها المؤسسة في التطور والنمو.
- توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

## افاق البحث:

- من خلال دراستنا "الأثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:
- دور الابداع الإداري في تحسين أداء المؤسسة.
- أهمية الأداء الوظيفي في تحديد الحصة السوقية للمؤسسات الاقتصادية
- واقع الابداع في المؤسسات الاقتصادية.
- دور الابداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية.



قائمة المراجع

## 1-المراجع العربية

## أولاً: الكتب

- 1.عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 2.عبد الحميد، عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 3.عبد الحميد، عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 4.العامري، محمد الريس. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. ط1. الجزائر العاصمة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- 5.صالح، محمد فالخ. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
- 6.الشميلي، عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 7.سيزلاقي، اندرو جي، ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة) جعفر أبو القاسم. المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة للبحوث.
- 8.خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 9.الحسينة، سليم إبراهيم. (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج منظمي، المؤسسة العالمية للتنمية والإدارة بحوث ودراسات. سوريا.
- 10.حسن علي بابكر، كمال الدين. (2015). القيادة التحويلية والابداع الإداري. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات. القاهرة.
- 11.الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. المنامة، البحرين.
- 12.التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. ط1. الجزائر العاصمة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- 13.بن هادية علي، واخرون. (1979). القاموس الجديد. الطبعة الأولى. تونس. الشركة التونسية للتوزيع..
- 14.بايو، جاب، واخرون. (2015). إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والإنجازات. (ترجمة) عبد الحكيم احمد الخزامي. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

## ثانيا: المجالات (الدوريات):

15. الساعدي، مؤيد، وآخرون، دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية معمل سميت الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15، العدد 4، 2013
16. بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب الحجارف والرافعات - قسنطينة. (2010). *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، جامعة منتوري - قسنطينة، العدد (6).
17. بن عيشاوي، احمد. (2014). "طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة". *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ع05.
18. حسن، سلام. (2017). الابداع الإداري في الوظيفة العامة. وزارة الزراعة مكتب المفتش العام
- ثالثا: الرسائل الجامعية:
- 19- ميمون الكبيسي، أريج. (2013). "درجة توافر أبعاد مؤسسة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن
- 20- مانع، صبرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 21- عبد العزيز حسين فارس، محمود. (2012). الابداع الإداري في إدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، قسم أصول التربية، فلسطين
- 22- عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، فلسطين.
- 23- طراد، فارس. (2007). مانجمنت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر
- 24- عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، نعمة. (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية أصول التربية، فلسطين.
- 25- دراعو، فاطمة. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانه بجليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.



26-خزار، الأخضر. (2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، جامعة ابي بكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر.

27-بنت عمر بن منصور الشريف، ريم. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.

رابعاً: الملتقيات والمدخلات:

28-غياط، شريف، زدوري، أسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 12-13 ماي 2010.

29-عيد، سيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية

خامساً: الاعمال الالكترونية

30-قاموس المعاني [www.almaany.com](http://www.almaany.com).

31-بيفاري. اسراء. (06 ديسمبر 2015). الابداع في المنظمات. مجلة الجودة الصحية. ع-م. [www.quality.com](http://www.quality.com)

2-المراجع الأجنبية:

32-Seddiqi, H, Qureshi, M. (may 2016). The impact of employees creativity on the performance of the firm. research issues in social sciences1 (2016), p3. Available from <https://www.researchgate.net>.

33-Capro, judy. (10 mars 2003).5 steps to performance evaluation systeme, Fam (better practice, healthier patients, rewarding career). Available from <https://www.aafp.org>.

34-English oxford living dictionaries. <https://en.oxforddictionaries.com>



قائمة الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

وعلوم التسيير



## استبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان:

"اثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة: مؤسسة توتراجي سوفت – حاسي مسعود

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الابداع الإداري والأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة

نرجس نور الايمان بن شعبان

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مؤسسة توتراجي سوفت بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2-العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

3- المؤهل العلمي:  تقني سامي  ماستر  م دراسات عليا متخصصة  ليسانس  مهندس

4- مجال الوظيفة الحالية:  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية  إنبية

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الابداع الاداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الابداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الابداع الاداريوعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الاصاله						
1	لدي القدرة على التفاوض والاقناع.					
2	لدي مساهمة في انتاج أفكار جديدة.					
3	أستطيع التعامل بحكمة مع مواقف العمل المختلفة.					
4	أحاول الابتعاد عن الإجراءات الرسمية المتبعة لإنجاز العمل.					
ثانياً. المرونة						
5	أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة لرأيي.					
6	اقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته.					
7	يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة.					
8	انتقل التغييرات في أساليب العمل واسعى لإحداثها.					
9	أتحياً دائماً للتغيير عند الاحداث المفاجئة.					
ثالثاً. الطلاقة						

					لدي القدرة على انتاج الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	10
					أتمتع سعة ادراك تمكنني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد.	11
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	12
					يمكنني التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة.	13
					لدي القدرة على استحضار أكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة.	14
<b>رابعاً. قبول المخاطرة</b>						
					لدي الشجاعة الكافية لمواجهة احتمالات الفشل وتقبل النقد.	15
					أقبل الفشل كونه تجربة تمكنني من التعلم لتحقيق النجاح فيما بعد.	16
					لدي القدرة للدفاع عن افكاري بحجج أكيدة.	17
					أسعى لتبني الأفكار الجديدة واحاول تحقيقها.	18

<b>خامساً. الحساسية للمشكلات</b>						
					يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.	19
					أخطط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل.	20
					أستطيع ادراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها.	21
					لدي القدرة على رؤية العوامل الخفية التي قد تسبب المشكلة او تؤثر عليها مباشرة.	22
<b>سادساً. التحليل</b>						
					أستطيع تحليل وفهم مهام الاعمال الموكلة لي.	23
					يمكنني تنظيم افكاري.	24
					أسعى لترتيب مهام عملي حسب الأهمية.	25
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	26
					لدي القدرة على الربط بين الإشارات والعلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	27

المحور الثاني: الأداء الوظيفي فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختبارك.

الرقم	الأداء الوظيفي عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقوم بعملتي وفق الإجراءات المحددة من قبل المؤسسة.					
2	أمتع بالمعرفة الفنية اللازمة لتحقيق الفعالية في ادائي للعمل.					
3	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.					
4	فهمني للدور ومهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تناسبني.					
5	تتوفر لدي القدرة والجهد اللازم للقيام بعملتي.					
6	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط الموضوعية.					
7	أستطيع إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح.					
8	أدرك ضرورة التواصل مع الرؤساء والموظفين لتحقيق الأداء المطلوب.					
9	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي بشكل مستمر.					
10	أرحب بعمليات تقييم ادائي والاطلاع على النتائج لمعرفة مستواي.					
11	يتم تقييم ادائي في فترة معينة وفق معايير وأسس محددة مسبقا.					
12	أحصل من المؤسسة على حوافز ومكافآت في حالة ابداعي وتقديم أفكار ابتكارية تساهم في تطوير أساليب العمل.					
13	أدرك ان نظام تقييم الأداء الوظيفي يقوم بتحديد مستوى ونوعية ادائي.					
14	أستطيع من خلال تقييم ادائي تحديد مواطن الضعف اللازم تحسينها.					



شاكرًا لكم على حسن تعاونكم

نرجس نور الإيمان بن شعبان