



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر أكاديمي

في ميدان علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بغوان:

الإدارة الاداري في تحسين الأداء الوظيفي

شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - ولاية تقرت-

من إعداد الطالبين :

”

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2022 / 06 / 11
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	محمد الهلة
مشرفاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	سعيدة تلي
مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضرة	د. عوني بوجمعة

الموسم الجامعي: 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر أكاديمي

في ميدان علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي
"دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة – ولاية تقرت –"

”

من إعداد الطالبين :

*محمد يسين بريح

*نسبية مختاري

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 11 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	محمد الهلة
مشرفاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	سعيدة تلي
مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر	د.عوني بوجمعة

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

)

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ
آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
ذِينَ

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...
وها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.
وأمتنى لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو
بالبسيط،
الأهل والأصدقاء والأساتذة المجلين..

أهديكم بحث تخرجي....
إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم
تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام : أمي الحبيبة
أبي الغالي رحمه الله
أخوتي كل باسمه
إلى آدم حفظه الله.
الأصدقاء و الزملاء...بارك الله فيكم

محمد يسين

إهداء

إلى أمة الإسلام التي تحمل على عاتقها كلمة " اقرأ "
إلى مصدر عزتي وقوتي وفخري وطني الحبيب إلى قرّة عيني
وبهجة قلبي إلى الشمعة التي لطالما احترقت لتنير دربي من
رافقتني بدعواتها سرا وجهرا ، إلى الحبيبة الغالية فيض الأمان
ونبع الحنان إلى صاحبة القلب الرؤوف أمي الغالية حفظها الله

الشكر

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "
 الحمد لله الذي أنار لي درب طلب العلم والمعرفة ووفقني
 إلى انجاز هذا العمل
 المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة "تلي سعيدة"
 الفاضلة التي لم
 تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.
 كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة المحكمين لما بذلوه من
 جهد

في تحكيم أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بشكري و عرفاني

للمؤطر "السويسي صالح" في الشركة على دوره أثناء تطبيق أداة
الدارسة،

وكما أجزى شكري و عرفاني للأهل الكرام على دعمهم المعنوي
المتواصل

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر إلى من ساعدني من قريب أو من
بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات.

الملخص:

يعتمد الاقتصاد الوطني في تنميته على المؤسسات، لكن مع التغيرات و التطورات أصبح ضمان بقاءها واستمرارها مرهونا بعدة تحديات ونجاحها مرتبط بالإبداع الإداري على عاملها فلذا فإن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على عينة من عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت على 50 فردا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss النسخة 25 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن مستوى كل من الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت، مع وجود علاقة ارتباط طردية، مع تأثير ذو دلالة معنوية بين الإبداع الإداري كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، كما يوجد أثر إيجابي للإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت.

الكلمات المفتاحية : إبداع إداري، أداء وظيفي، شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت

ABSTRACT :

National economy depends in its development on institutions, but with the changes and developments, ensuring its survival and continuity has become dependent on several challenges and its success is linked to administrative creativity on its workers, so the study aimed This study aimed to know the role of administrative creativity in improving job performance, the study was applied to a sample of workers of the Electricity and Renewable Energy Company in touggourt, which consisted of 50 individuals. Social Spss n25 based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, and the study concluded with a number of results, the most important of which are: that the level of both administrative creativity and job performance is high among the study sample members in the Electricity and Renewable Energy Company in Touggourt, with a direct correlation relationship , with a significant effect between administrative creativity as an independent variable and job performance as a dependent variable, and there is a positive impact of administrative creativity in improving the level of job performance in the Electricity and Renewable Energy Company in Touggourt.

Keywords : Administrative creativity, job performance, the Electricity and Renewable Energy Company in Touggourt

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفهرس	
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإبداع الإداري والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: الإبداع الإداري
16	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
23	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية
28	المطلب الثاني :الفرق بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
39	المطالب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني : مناقشة النتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
63	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	الفهرس

قائمة الجداول:

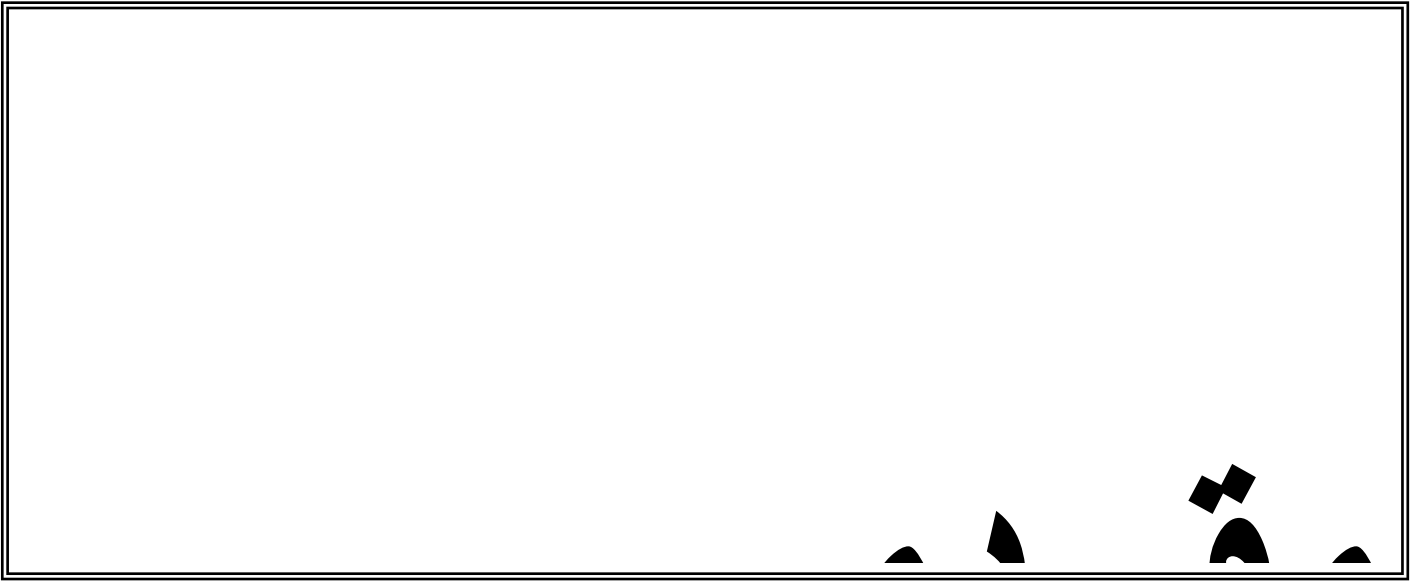
رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	1-1
29	يوضح تقسيم بعض الدراسات التي تم الاستعانة بها	2-1
34	تعريف الشركة الكهربائية و الطاقات المتجددة _ تقرت _	1_2
36	عينة الدراسة	2-2
36	متغيرات الدراسة	3_2
37	سلم ليكارت الخماسي	4_2
37	المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)	5_2
38	يوضح معامل الفا كرومباخ	6_2
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7_2
40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	8_2
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	9_2
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10_2
44	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأصالة	11_2
45	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة	12_2
46	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المرونة	13_2
46	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحساسيه للمشكلات	14_2
47	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة	15_2
48	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد لأبعاد الإبداع الإداري	16_2
49	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد لبيانات الاداء الوظيفي	17_2
51	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستحل و المتغير التابع	18_2
51	يوضح معامل الارتباط	19_2
52	يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	20_2
52	يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لدور الإبداع الإداري على الاداء الوظيفي	21_2
53	اختبار T للعينات المستقلة حول الاداء الوظيفي قيعا لمتغير الجنس	22_2
54	يوضح تحليل التباين الاحادي حول الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير السن	23_2
54	يوضح تحليل التباين الاحادي حول الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة	24_2
55	يوضح تحليل التباين الاحادي حول الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	25_2

رقم الشكل	عنوان الشكل
1_2	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس
2_2	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير السن
3_2	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الخبرة
4_2	يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	الاستبيان الموجه للمستجوبين	01
71	الاستبيان الموجه للمحكّمين	02
72	مخرجات spss	03



أ - توطئة :

تعتبر الإدارة أداة بناء الحضارات في الماضي و المستقبل و أساس التطور العلمي و التكنولوجي و التقني العالمي الحاضر في وقتنا هذا و هذا من إبداع المدراء و إدارة المنظمات لكون المديرين أكثر متغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات وذا فضلا عن تطوير الإدارة و من أجل استمرارية هذا التقدم و الازدهار لابد من استمرار الفكر المبدع من خلال توفير الجو الملائم و المناسب الذي يسعى إلى تحفيز الإبداع و المبدعين.

إن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات و التقنيات المتطورة بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات و سلوكيات العاملين كما يعد الانفجار المعرفي و ثروة المعلومات و التقدم و التطورات المؤثرة في مختلف مجالات الحياة هو جوهر عملية التطوير و التغيير الفعال لأهداف الإدارة و الذي يتطلب العديد من الأفكار و الإستراتيجيات الجديدة و هو مطلب أساسي جاء من أجل مواكبة كافة المستجدات لنهوض أداء مستوى المنظمة و العاملين فيها و نظرا لمدى أهمية أداء الموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقرت و لأهمية هذه الخدمة من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيقها أهداف إستراتيجية حيوية في خدمة المجتمع بما يحتاجه من خدمات أساسية تعتمد بطبيعة الحال على خبرة و قدرة الموظفين و أداءهم الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتبين مدى أهمية الإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقرت.

ب - الإشكالية :

و من خلال ما سبق يمكننا عرض الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :-

* ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بولاية تقرت؟

و بناءا على لإشكالية الرئيسية تتفرع منها عدة أسئلة فرعية من بينها :

1- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة؟

2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة؟

3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التعليم،...)?

ج-الفرضيات:

يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

-توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة.

و على ضوء الإشكالية الرئيسية و الفرعية تم طرح الفرضيات التالية :

- 1- يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة؛
- 2- يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة؛
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ حول الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت حسب أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، التعليم،...)

د-أهمية الدراسة و أهداف الدراسة:

يعتبر الإبداع الإداري مهما لما يحظى به من اهتمام من طرف الباحثين والمسيرين و هذا نتيجة للتطور العلمي و التكنولوجي كونه يساعد في تقدم المجتمعات و تطورها من الجانب العلمي وهذا لارتباطه بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات إلى تحسينه ألا وهو الأداء الوظيفي . كما يساعد الإبداع في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت في التعرف على دوره في تحسين الأداء الوظيفي مع توضيح المعوقات المتعلقة به و هذا ما يؤدي إلى البحث عن حلول لهذه المعوقات و يساعد الإدارة في التعرف عن الأساليب الإدارية و تزويدهم بالمعلومات و البيانات و التوضيحات التي تساعدهم على بناء و تطوير و دعم القرارات الإبداعية و الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي الذي يحقق مفهوم الإبداع الإداري ، حيث هدفت الدراسة إلى :

- 1- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت.
- 2- تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت.
- 3- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت.

ه-حدود الدراسة:

ل للوصول إلى استنتاجات دقيقة و أقرب للواقع يجب تحديد أبعاد و حدود الدراسة كما يلي :

- 1-الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة ب شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقرت.

2-الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2022/2021s

3-الحدود البشرية موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت.

و- صعوبات الدراسة:

- 1- امتناع العديد من أفراد العينة عن الإجابة على الإستبانة .
- 2- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة.

ز- المنهج و الأدوات:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو موضوع ما معين بهدف التعرف على أسباب وتقديم حلول لها، ولقد تمت في هذه الدراسة الاعتماد على المناهج التالية:
المنهج الوصفي: تم استخدامه لغرض تحليل البيانات ومعلومات الدارسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات. وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العينة تحت الدراسة، وتم الاعتماد على مصدرين للمعلومات:

المصادر الأولية: وتمثلت في جمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبانة التي وزعت على كل من العمداء، النواب، رؤساء الأقسام والشعب؛

المصادر الثانوية: وتمثلت في جميع الكتب، المجلات، المذكرات والملتقيات وغيرها.
المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

ح- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا الموضوع إلى فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية للإبداع الإداري والأداء الوظيفي ،حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول :ماهية الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي

المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني : ويضم هذا الفصل دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقرت حول الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

في الأخير خاتمة تحتوي على نتائج الدراسة و أهم التوصيات .



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية

للإبداع الإداري والأداء الوظيفي

تمهيد:

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل. لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو . ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة و التغييرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الاتفاقيات الدولية و غيرها. و قد أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ، و أن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و قد أصبح الإبداع امرأ ضروريا و حيويا للمنظمة، و ليس مجرد ترفا أو أمرا ثانويا مما له من تأثير على أداء المنظمة بصفة عامة و أداء عمالها بصفة خاصة.

المبحث الأول : الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي

نظرا للتطورات المتسارعة و التغييرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي و التي كانت نتيجة للبحوث الراهن، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم و المعرفة و التي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات و التطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه و الذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة و البحث عن طرق و أساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، و بغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع و عناصره، و كذا خصائصه و أنواعه، بالإضافة إلى طرق اللجوء إليه و الآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول :الإبداع الإداري

إن المؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى تجديد والإبداع وهي السمات المميزة لأدائها. وتكمل أهمية الإبداع من كونه يعد وسيلة للتطوير والتجديد والابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة حصيللة الإبداع تعبر عن ما وصلت إليه البشرية، فلولا الإبداع والابتكار لضلت الحياة على صورتها البدائية.

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

يمكن القول بأن الإبداع لفظا غالبا ما يستعمل و يوظف عند الدلالة على وجود شيء جديد أو مميز خارج عن العادة و هذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع و التعرف عليه في ما يلي :

الفرع الأول :مفهوم الإبداع:

1-تعريف الإبداع :-

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه." ¹

كما يعرف الإبداع على "أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين". ²

وقد وضع الباحثون تعاريف مختصرة للإبداع يمكن تلخيصها في ما يلي :

- تايلور كالفن : سياق ذكي لحصيللة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة.

1 -Habib sahhaf, dictionary of human resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003, p76 :

2 - محمد الحراشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 2، ص 248، 2006

- سميث: إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل لهما علاقة ببعض.
- سمبسون 1922 : المبادرة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير.
- روجرز 1954: قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
- شتاين فيري 1960 : هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن .
- تورانس 1972 : عملية إدراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها 1.

من خلال ما سبق، يمكننا أن نخلص أنه لا يوجد تعريفا محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهوما معينا للإبداع، على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع .

كما تظهر أهمية الإبداع ي ما يلي :

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة .
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراكها بطريقة أفضل.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم و التدريب .
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .
- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب و العمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة².

2- بعض المصطلحات المرتبطة بالإبداع :

1-2 بعض المصطلحات :

- الخيال : هو التصور أو التوهم لشيء غير موجود و هو أول خطوات الإبداع .
- التجديد : إعادة استعمال شيء قديم بطريقة جديدة.
- الاختراع : ينحصر في الإبداع العلمي .
- الاكتشاف: كشف شيء موجود في الطبيعة و كيفية استعماله و تصنيعه مثل الكهرباء .
- الذكاء : سرعة الفهم و الاستنتاج .
- الفكرة : إعمال العقل في ما يمر بالبال لتفصيله .

1 - بديسي فهميه، شيلي وسام، رزق الله حنان، ص5 . بالاعتماد على آل قماش، 2004. الموقع www.sa.gov.art/html.t2541 .
2 بديسي فهميه، رزق الله حنان، شيلي وسام البليلة، يرمي ، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18، 19، ماي 2011 جامعة سعد دحلب البليلة الجزائر، ص 5، 6.

➤ الموهبة : قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة¹.

2-2 بعض الفروقات المرتبطة بالإبداع :

▪ الإبداع و الابتكار :

يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، و تؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر²." و قد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Créativité و الابتكار. innovation فالإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي إذ. ن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار و التطبيق العملي له. و نخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع و الابتكار الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار و توليدها، و الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار و تحويلها إلى واقع عملي ملموس³.

▪ الإبداع و الاختراع :

إن الإبداع و الاختراع هما مفهومين مختلفين؛ لكن العلاقة بينها وثيقة فالإبداع هو تطوير و نشر الأفكار الجديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي؛ و يمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين . فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع و الاختراع في النقاط التالية:

✓ يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد و يرتبط ذلك بالتكنولوجيا؛

✓ أما الإبداع كما ذكر سابقا أنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصفة بحل مشكلات معينة⁴.

▪ الإبداع و التغيير :

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع و التغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية و درجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب و دوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية

¹ - طارق محمد السويدان الطبعة الثالثة سنة 2004 الصفحة 19 كتاب مبادئ الإبداع للدكتور محمد الأكرم العدلوني، كتب الإدارة، مبادئ الإبداع؛ قرطبة للنشر و التوزيع .

2 - محمد بن عامر التغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2006، ص 2.

3 - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا 2009، ص 5

4 - ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 5

الإدارية عن طريق تحسين أدوات و أساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع و خدمات حديثة و أساليب و أدوات عمل جديدة¹.

الفرع الثاني : الإبداع الإداري و خصائصه:

1- تعريف الإبداع الإداري :

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري نظراً لاختلاف آراء و وجهات نظر الباحثين وسنعرف بعض من التعاريف في ما يلي :

- الإبداع الإداري هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج².
- و إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات و أدوات و أساليب العمل و مراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل .
- كما يمكن تعريفه بأنه : ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن³.
- يرى روجرز أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة⁴.
- و يمكن أن نضع تعريف شامل للإبداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

2 - خصائصه:5

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيمياً لابد إن تتجلى جملة من الخصائص و الميزات التي ندفع بالمؤسسة نحو التميز و أهمها:

✓ الاتصال الدائم مع الزبون:

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقاً لرغبات زبائنهم عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

✓ الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين :

لمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية و الإبداعية، مع إعطائهم قرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية و الابتكاريين، بالإضافة إلى تحسس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعاً من الاستقلالية للأفراد.

✓ نشر القيم :

1 - سليم إبراهيم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 1.
2 - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 180.
3 - سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة، مصر 1992 ، ص 62.
4 - جيمس هيجز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ط2 ، سلسلة إصدارات بملك، القاهرة،
1 - مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 46، بتصرف.

إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات و القوانين و مدى جاذبية و احترام العمال لها، في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان و القدرة الحسنة و الاستماع لهم.

✓ تركيز النشاط :

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل. ومهما كان النظام المتبع في المؤسسة و الذي يحرص على الجودة فإنه يفقد قوته بسبب تشتت و انتشار مواقع التنفيذ في المؤسسة

• بساطة الهيكل التنظيمي :

يقوم الهيكل التنظيمي بدور مهم في تفعيل النشاط، فكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسرب المعلومات و التعاملات، ومن بين مظاهر البساطة العدد القليل للمسيرين و قلة الهيئات الإدارية مما يسمح بنمو الشعور بتحقيق الذات عند العمال.

• الانضباط:

المؤسسة المتميزة هي التي لها نظام مركزي و اللا مركزي في نفس الوقت، حيث يعطي الحرية للأفراد و مختلف الوظائف فيها كم خلال النظام اللامركزية، و في نفس الوقت نجد كل هذه الوحدات و الأفراد الذين فيها يدورون حول القيم و الثوابت التي أنشئت على أساسها المؤسسة بطريقة سلسلة يطبقها العمال دون الشعور بالتبعية للنظام المركزي

• الاعتماد على نظام التجريب :

عن طريق استخدام أساليب تقلل من أثر الجمود و الر وتين، و إضافة المرونة التنظيمية عن طريق التجريب مما يضمن تبسيط العمل، بالإضافة أن عملية التجريب قد تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة قد نصرف في البحث أو التخطيط.¹

الفرع الثالث : سمات و خصائص الشخصية المبدعة :

تستلزم دراسة شخصيات المبدعين توضيح وتحليل كل صفة عقلية أو نفسية من الصفات المتوقع تأثيرها، من طريق مقارنة تلك الصفات مع صفات مجموعة ضابطة. ويشترط أن تكون للمجموعات الضابطة نفس المؤهلات أو التخصص للأشخاص المراد دراسة شخصياتهم، كأن تقاس تلك الصفات لدى اقتصادي مبدع و آخر عادي، وكالمها يحمل الشهادات الدراسية نفسها و الدرجة العلمية ذاتها.

وتفيد معرفة سمات و خصائص الشخصية المبدعة في مساعدة الأفراد لتطوير قدراتهم الإبداعية، إضافة إلى الحكم على المبدعين. وهناك خصائص شخصية سلوكية، وخصائص معرفية، من أبرزها ما يلي: الجدة والأصالة الفكرية، الدراية والحكمة وسعة الإطلاع، حرية وطلاقة التعبير، طلاقة فكرية عالية، حب المغامرة أو الاستعداد للتعامل مع المخاطر المتوقعة، تقصيل التعقيد، الإقدام والشجاعة، التفكير التباعدي، رهافة وحدة الأحاسيس، ذكاء عاطفي عال، قوة الإصرار والمثابرة، التمسك بالأراء الشخصية، تأجيل الحكم، التفاؤل، عدم الرضا البناء، سرعة التكيف أو التأقلم مع الظروف، خصوبة الخيال والتصور

¹ - نفس المرجع السابق.

الذهني¹، حب الاستطلاع والفضول المعرفي. أما بيرت دراكر، قرر أن المبدع في مجال معني لا يمكن أن يكون مبدعا في جمال آخر، وأنه من النادر أن يعمل المبدعون في أكثر من قسم واحد داخل المؤسسة. و يجب على المبدع الإداري أن تكون له القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة، للتعامل مع المشاكل الموجودة، إضافة إلى مقدرته على طرح الأسئلة الصحيحة. كما يتطلب الإبداع من الإداري الثقة بالنفس و الآخرين، وأن يتوقع الفشل في أداء مهامه، إلى أنه لا يستسلم بسهولة. والإداري المبدع سريع التكيف مع المستجدات في بيئته، يشك بالمسائل التي يمكن أن يعثرها عامة الأفراد على أنها مسلمت. وقد يصل به الأمر إلى عدم الإيمان بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان. كما أنه جريء في تقديم آرائه ومقترحاته للآخرين، حيث وإن توقع عدم قبولها من قبلهم، وتنعكس جراته تلك على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.²

ومن مناقشة خصائص الشخص المبدع ومميزاته، يمكن القول إن استكشاف هذه الخصائص والسمات لدى الأفراد أو تدريبهم عليها ليس بالأمر اليسير. بالإضافة إلى أن تلك الخصائص مجتمعة أو منفردة لا تؤدي بالضرورة إلى الإبداع. لكن ذلك لا يقلل من أهميتها، خصوصا مع الأفراد الذين يثبت انتمائهم للمبدعين، إذ إن الوعي والمعرفة بهذه الخصائص والسمات يساعد في توفير المناخ المناسب لهم.

ثانيا: عموميات حول الإبداع الإداري

الفرع الأول: عناصر الإبداع

إن للقدرة الإبداعية عناصر و مكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة ، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، المرونة ، القدرة على التحليل ، الطلاقة ويمكن تقديم هذه العناصر على النحو التالي:

1 - الأصالة :

يعرفها " بلسك " بأنها إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل ، تخرج عن المألوف والمتوقع و التقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، منها أن تتسم بالنفاد والعمق وان يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة ، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف. وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث :

أ . أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جودة الأفكار ونوعيتها وقيمتها

ب . أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة ، إنما تشير إلى رقص تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة . أي انه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين .

¹ - زين العابدين درويش، "الإدارة في مناخ إبداعي"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 17 (2007)، ص.10. و علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص.553. و عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000 ،

² -- Peter F. Drucker, The Discipline of Innovation, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p.3.

2- الحساسية للمشكلات :

" يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها¹ ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع ، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة ، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلاقيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة.

3-المرونة :

يقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس² و المقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة ، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغييرات المستجدة ، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة ، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة ، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم . ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

3-1 **المرونة التكيفية** : يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر بها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا

3-2 **مرونة إنتاج عدة أفكار بالمواقف غير المقيدة**: والتي تتسم أيضا بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف وميز(كيرتون Kirton) "بين الأشخاص المتكيفين و الأشخاص المبدعين ، بأن الشخص المتكيف يميل إلى إنجاز الأعمال في الوضع الراهن بطريقة أفضل ضمن إطار معطيات التغيير من حولهم، أما الشخص المبدع يميل إلى انجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن ، وخارج إطار معطيات التغيير من حولهم ، انه يقوم بإحداث التغييرات.³

4- القدرة على التحليل :

ويقصد بها إنتاج إبداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة ، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها ، عند القيام بأي عمل جديد⁴ ، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة ، و هي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر

5- الطلاقة :

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة⁵ فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين ، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية :

¹ - بلواني أنجود ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس 2008ص25.

² - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009، ص13.

³ - الشقحاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض .رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياضالمملكة العربية السعودية 1424هـ ص33.

⁴ - العازمي محمد ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري :دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض ص43 2006.

⁵ - هيجان عبد الرحمن احمد ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات .الرياض أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،مركز الدراسات والبحوث 1999.

أ . الطلاقة الفكرية : السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار .

ب . طلاقة الكلمات : سرعة استحضار الكلمات ، والوحدات التعبيرية بصورة تدعم

ج . طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم . ويمكن الإشارة هنا إلى أن أهمية الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري تكمن في ما يقدمه المبدع من اقتراحات وأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي¹.

الفرع الثاني : أنواع الإبداع

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة ، فقد يكون علميا أو إداريا أو فنيا أو ، قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة مفيدة ، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس ، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري بين رؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق بالتضامن حول الهدف المنشود ، أو زيادة وتحسين التعاون بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض².

وقد تنطرق الباحثون إلى نوعين من الإبداع هما : **الإبداع الفني والإبداع الإداري** ، أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة والنشاطات والعناصر والعمليات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، أما الإبداع الإداري فإنه يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل ، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون ، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحوها المنظمة التي ينتمون إليها ،³ وتظهر العلاقة بين المفهومين من خلال ما توصل اليه الباحثون بأن :

الإبداع الفني يسبق الإبداع الإداري ويعتبر كمقدمة له بحيث أن المنظمات تتبنى الإبداع الفني بشكل أسرع من تبنيها الإبداع الإداري ، فالإبداع الإداري يحدث في النطاق الاجتماعي والإداري للمؤسسة ، بينما الإبداع الفني في مجال النشاط الأساسي للمؤسسة ، وكلاهما يهتم بالأسلوب أو الطريقة التي ينظم بها العمل ، بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض .

وقد توصل " (دامبنور damanpor) " إلى وجود نوع ثالث من الإبداع وهو الإبداع المساند وهو الإبداع المتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يتجاوز الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ، ويضيف بأن الإبداع الفني ينظر إليه بأنه أكثر فاعلية من الإبداع المساند والإبداع الإداري ، على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع الإداري أكثر من الإبداع الفني ، ولاحظ " نيلكن " Nelkin أن المنظمات غالبا ما تنظر بانبهار إلى تحقيق الإبداع التقني الذي هو جزء من الإبداع الفني ، بحيث تتصور خطأ بأن التغييرات التقنية تؤدي إلى حل المشكلات التنظيمية⁴. مما يشير إلى وجود فجوة تنظيمية ناتجة من التفاوت بين الإبداع الفني والإبداع الإداري ، حيث أصبحت الممارسات والأساليب والنظم الإدارية متخلفة كثيرا عن الجوانب الفنية . وتظهر أهمية الإبداع الإداري بأنه يساعد المنظمة بالعمل بصورة أحسن من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي⁵، كما انه يسهل ويعمل على تيسير العمليات الإبداعية والتي تمكن المنظمة من العمل بصورة أفضل وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها

1 - بلواني أنجود ، مرجع سابق.

2 - العازمي محمد ، مرجع سابق .

3 - حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، عمان الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع، ص 186، 1997.

4 - الشفحاء عادل ، - علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض رسالة نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية 1424هـ ص 36.

5 - حريم حسين، مرجع سابق

المنظمة بكفاءة وفاعلية ، وفي إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وعملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية .

ويمكن تصنيف الإبداع تبعا لمجال أو موضوع الإبداع إلى :

- إبداع في الأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي الإداري ويتضمن القواعد ، والأدوات ، والإجراءات، العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة (الفني) ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة
- إبداع يرتبط بالعملية ويركز على الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات داخل المنظمة مثل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية
- إبداع يرتبط بخدمة الزبائن ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم¹.

وقد اقترح كل من " زالتمان و دنكن و هولبك (Zaltman , Duncon , & Holbek) " تصنيفا

لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع الإداري وفقا لثلاثة محاور هي:²

1- الإبداع المبرمج و الإبداع غير المبرمج : حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفا ، مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب ، أو تطوير الخدمات في مؤسسة معينة . أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا ، والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة للتغيير في بعض جوانب نشاطها ، والتي لم يتم الانتباه إليها سابقا وهذا الإبداع أطلق عليه " (King) الإبداع الاستجابي . (Proactive)

2-الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات : يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا بحد ذاته ، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداء المرغوب ، وهذا النوع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل المناسبة التي تمكن المبدعين من تحقيق أهدافهم ، وبدون هذه الوسائل لا يمكن تحقيق هذه الأهداف ، وهذا النوع من الإبداع يتضمن قدرا من الأشخاص المبدعين والوسائل البيئية والتقنية ، التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي و التنظيمي .

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدية : ويطلق عليه الإبداع الجذري ، حيث يشير بأن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها يوصف بالإبداع الجذري ، ويعتبر هذا النوع من الإبداع أكثر الأنواع التي لقيت اهتماما كبيرا في أدبيات الإبداع ذلك لأنه يرتبط بالتغيير ، وعليه فإنه يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المنظمة والبيئة المحيطة.

ويمكن القول بصفة عامة بأنه لا يوجد حتى الآن جهود واضحة لاختبار مدى قابلية وفاعلية التطبيق لهذا التصنيف من حيث درجة اختلافه عن التصنيفات و الأنواع الأخرى والنتائج المترتبة عليه.

الفرع الثالث: مستويات الإبداع :

1 - السلطان فهد بن صالح ، *التحديات الإدارية في القرن الواحد و العشرين* الرياض المملكة العربية السعودية مطابع الخالد للأوفست ص 157. 2004

2- هيجان عبد الرحمن احمد ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات .الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،مركز الدراسات و البحوث ص157؛ 1999.

يرى العديد من الباحثين أن الإبداع ينقسم إلى مستويات عدة ، تبدأ من تنظيم الأمور الحياتية وصولاً إلى توفير المنتج الإبداعي الذي يشكل اختراقاً للعادة وخروجاً عن المألوف ، ومن تقسيمات مستويات الإبداع :

1. **الإبداع التعبيري** : الإبداع هنا صفة تلقائية ، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة .

2. **الإبداع المنتج أو التقني**: يشير هذا النوع من الإبداع الإداري إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج.

3. **الإبداع الابتكاري** : يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال من العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة .

4. **الإبداع التجديدي** : يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة ، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب ذلك تمتع المبدع بقدرات قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5. **الإبداع التخيلي**: يمثل ذلك أعلى مستويات الإبداع وأندرها حيث يحقق الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة¹ . وهناك العديد من التقسيمات الأخرى لمستويات الإبداع ، ومنها :

1- **الإبداع على المستوى الفردي** : حيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة ، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته² .

2- **الإبداع على مستوى الجماعة** : هو الإبداع الذي يكون على المستوى الجمعي .

3- **الإبداع على مستوى المنظمات**: هو حصيلة الإبداع على المستوى الفردي والجماعي

الفرع الرابع: معوقات الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من العوامل التي تعوق الإبداع الإداري داخل المنظمات ، وقد صنفها الباحثون عدة تصنيفات وذكر التصنيف كالاتي³ :

المعوقات الشخصية : وتتمثل في :

- ✓ ضعف الثقة بالنفس .
- ✓ الميل للمجاراة .
- ✓ الحماس المفرط .
- ✓ عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز.
- ✓ التفكير النمطي .
- ✓ التسرع .

1 - عيد سيد ، **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة : جامعة الدول العربية ص 197 ، 2008
2 - الفياض محمود **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة** الأردنية رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان 1995 ص19.
3 - العجلة توفيق عطية **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام** دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009 ص46

2- المعوقات التنظيمية : المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمات كثيرة ، نذكر ¹ بعضاً منها كما يلي :

- ✓ مقاومة الجهات الإدارية للتغيير .
 - ✓ الالتزام الحرفي بالقوانين .
 - ✓ عدم دقة بعض المديرين بأنفسهم .
 - ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة .
- وقد ذكرت العديد من المعوقات التي تعيق الإبداع ومنها ²:
- ✓ الخوف من الفشل وتجنباً للمخاطر .
 - ✓ الاعتياد على الأمور .
 - ✓ عدم توافر الحرية .
 - ✓ جمود القوانين ومقاومة التعبير
 - ✓ انخفاض الدعم الجماعي وفقدان التحفيز
 - ✓ التوبيخ العلني.

و أضاف الباحثون عديداً من المعوقات ، نذكرها فيما يلي :

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في السلطنة وبين الثقافة التي يحتاجها التغيير .
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم ³.

الفرع الخامس :مراحل العملية الإبداعية : 4

رغم الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل والدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءاً من الإحساس بالمشكلة وانتهاء بالتوصل إلى الناتج الإبداعي ، إلا أن ما يسترعي الانتباه والاهتمام لدى الأكاديميين والعامّة في معظم المجتمعات هو الناتج الإبداعي الأصيل ، ومدى تقبل المجتمع له وقيّمته ، ولكن هذا بطبيعة الحال لا يقلل من أهمية العملية الإبداعية التي من شأنها أن تؤدي لتلك النواتج الأصيلة .

قد تنوعت تقسيمات الباحثين لمراحل العملية الإبداعية ، فيقول روسمان إن هذه العملية تمر بالمراحل التالية :

➤ الإحساس بوجود مشكلة ما ، وبمدى صعوبة هذه المشكلة

1 - الصرن رعد حسن إدارة الابتكار و الإبداع دمشق دار الرضا للنشر ص 278 2001
 2 - الزهري ردة الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية عالم الفكر المجلدص 17 30 العدد 3 2002.
 3 - الفياض محمود اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان 1995 ص51.
 4 الفاعوري رفعت عبد الحليم إدارة الإبداع التنظيمي القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 258 2005

- تكوين وتحديد المشكلة .
 - جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها
 - تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
 - فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها . صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها
- وذكر أليكس أوزبورن ثلاث مراحل للعملية الإبداعية ، وهي :
- ❖ تحديد الموضوع أو تمييز المشكلة .
 - ❖ توليد الأفكار .
 - ❖ إيجاد الحل.

أما والاس فيعتبر تصنيفه لمرحل العملية الإبداعية من أكثر التصنيفات شهرة ، وهي كما يلي :

1- مرحلة الإعداد :

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة ، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما :

التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.
جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة ، بما في ذلك المعلومات المتوافرة وغير المتوافرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

2 - مرحلة التبصر والتفريخ (الاحتضان) :

قد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول وقد تقصر ، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها ، لأنها في المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وألم داخل الباحث المعني ، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان ، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة ، باختصار فهي مرحلة :

أ- التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث .

ب- مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة¹.

3-مرحلة إلهام الفكرة الإبداعية : في هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمته وتشرق الفكرة كاملة في ذهن المبدع.

4-مرحلة تحقيق الفكرة : تدخل العملية الإبداعية – بانتهاء مرحلة الإلهام – طورها النهائي ، لقد أمكن من خلال الإلهام وضع المادة الخام في صياغة محددة المعالم نسبياً ، أما تحول تلك المادة إلى أشكال متكاملة ونهائية فهو شأن ما يقوم به المبدع في المرحلة الأخيرة أي مرحلة الصقل والتعديل وتحقيق الفكرة ، أو وضع العمل الإبداعي في صورته النهائية ، وتتبدى في هذه المرحلة أهمية الكثير من الخصائص الشخصية والمزاجية ، والعوامل العقلية كالمثابرة والذكاء والمرونة والقدرة على التحكم في مستويات

1 - نفس المرجع السابق.

القلق والتوتر النفسي ، فجميع هذه العوامل تتضافر معا في نسق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى بلورته الكاملة¹.

وقد أضاف جروان إلى المراحل السابقة مرحلة إضافية وهي :

-الإصرار والمثابرة : إن مراجعة سير العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في العلوم عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان والفنون تكشف الفكرة وبعدها². وعموماً فإن المرحلتين اللتين لهما قدر من التبلور هما :

5- مرحلة الاستعداد والتحضير و مرحلة التنفيذ والتوصيل : هاتان المرحلتان ثبت أنهما يمكن أن يستوعبا جميع الأنشطة الخاصة بعملية الإبداع باعتبارها ظاهرة تمتد في الزمان³. ويرى الباحث أن هناك تداخلاً كبيراً بين المراحل ، وعلى الرغم من تنوع التقسيمات لمراحل العملية الإبداعية فإن هناك إجماعاً على أنها تبدأ بوجود مشكلة ، ثم وضع البدائل الممكنة للحل ، وصولاً إلى اختيار الحل الأنسب وتطبيقه ، وهذه المراحل قد تختلف في التصنيف ولكنها متفقة في المضمون.

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي

الفرع الأول : ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة ، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي لإضافة إلى التعرض لمحدداته ومعايير... الخ

01- مفهوم الأداء الوظيفي: لقد تعددت تعاريف الأداء الوظيفي و التي نذكر منها :

- ✓ الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد⁴.
- ✓ هو قيام الفرد لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء⁵.
- ✓ يعرف تقييم الأداء أنه عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة. أو هو دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية.

1 - إبراهيم عبد الستار الإبداع فضاياه و تطبيقاته القاهرة مكتبة أنجلو مصرية 2003 ص 284 .

2 - جروان فتحي عبد الرحمن الإبداع مفهومه ، معايير ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية عمان الأردن دار الفكر ص 49 2009

3 - حنورة مصري عبد الحميد الإبداع من منظور تكاملي القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ص 41 1997.

4 - حسن راوية محمد ، " إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر، 1999، ص 216.

5 - عاشور أحمد صقر ، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005 ص 25-26.

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى¹.

تعددت التعاريف، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل و منهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه العامل.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور².

و من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً؛ من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة و فعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من طرف المنظمة³.

02-أهميته:

- ✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- ✓ الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة أفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً⁴.
- ✓ كما لا نتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة⁵.
- ✓ كما لا نتوقف أهمية الأداء على المنظمة فقط بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة⁶.

الفرع الثاني: عناصر و محددات تقييم الأداء الوظيفي

1-عناصر تقييم الأداء:⁷

- 1 - صالح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر مصر، 2002)، ص.257
- 2 - عبد الله الفايذة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة-، مذكرة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص56 2007.
- 3 - عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية العدد 1 نوفمبر 2011 ص 86.
- 4 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري" المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001 ص 30.
- 5 - لبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم" شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة في العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 ص 40.
- 6 - تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم أساليب القياس و النماذج) المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001 ص 99
- 7 محمد سعيد أنور، السلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص 119

للأداء عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، ويعود ذلك لأهميتها في تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة، و قد حدد الباحثون عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي لدعمه و تنميته فاعليته؛ و أشار (درة) إلى عناصر الأداء و هي كالتالي:-

1-1-كفايات الموظف : وهي تعني ما للموظف من مهارات ومعلومات و اتجاهات و قيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف .

1-2-متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار و الخبرات و المهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

1-3-بيئة التنظيم: و هي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية ،و تتضمن العامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة؛ أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم فهي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية و الحضارية .

ويضيف بعض الكتاب أن هناك أربعة عناصر للأداء و هي كالتالي:-

- ❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :حيث تشمل المهارات المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة بمتطلبات العمل و المجالات المرتبطة به.
- ❖ نوعية العمل:و تشمل الدقة و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل على أكمل وجه إضافة إلى التحرر من الأخطاء.
- ❖ كمية العمل :و تشمل العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز .
- ❖ المثابرة و الوثوق:و تشمل الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز العمل في الوقت المطلوب و مدى الحاجة إلى التوجيه و الإشراف .

2-محددات الأداء الوظيفي :1

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ،و يعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقات المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد ؛حيث ميز الباحثون ثلاث نقاط أساسية توضح محددات الأداء الوظيفي و هي كالتالي:

- ✓ الجهد المبذول :يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يحررها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .
 - ✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد : وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه بصورة جيدة .
 - ✓ إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيهه و تنسيق جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته أثناء أداءه .
- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} + \text{القدرات (الخبرات)} + \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب....) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي

- الرغبة : هي تعبير عن دافعية الفرد ،

- القدرة : تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة

✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل ،

✓ مهارة استخدام المعرفة،

✓ مدى وضوح الدور .

بيئة العمل : مثل العلاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (ساعات العمل ،
التجهيزات والأدوات المستخدمة).

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

1- تحسين أداء الموظف :

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها .

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم. الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له.¹

2- تحسين الوظيفة² :

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية . ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام

1 - عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية ، جامعة أم القرى السعودية 2002 ص3.

2 عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص46.

حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح . وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة.

03-تحسين بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة. كما تعتبر البيئة عاملا أساسيا يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:

1. معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة .
2. وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين .
3. تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه
4. إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط هممة وفعالية الموظف
5. تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدراتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم بالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية: تنمية القوى

البشرية(التدريب)، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي (بناء الفرق).

ومن خلال ما سبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى . ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه " إدارة التحسين الشاملة"¹.

الفرع الرابع : مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

إن وجود أهم مقومات الإبداع في المنظمة يؤدي إلى ما يطلق عليه "الأداء الإبداعي" ، وكل منهما له دور في تحسين الأداء الوظيفي وهي كما يلي:²

1- البناء التنظيمي: إن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية بمواقف المختلفة التي يتعرض لها، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير تؤثر على الأداء الإبداعي للفرد، وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الإبداع الإداري.

2- المهارات الفردية: يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد، ولقد حددت أمابيل " amabile " ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الإبداعي وهي:

✓ الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.

✓ المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به .

✓ المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

3-الإجراءات وأنظمة العمل: حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم.

4-الاتصالات:تعتبر الاتصالات وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في انجاز أعمالهم وفي حل المشكلات والهدف منها هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يساهم في فعالية الأداء الإبداعي.

5-القيادة: تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والإبتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي

1 نفس المرجع السابق.

2 مجلة علمية سداسية مجلة الاقتصاد الجديد الصادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر جامعة خميس مليانة – العدد 17-المجلد 02-2017

والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها باستمرار .

6-الحوافز: يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات إبداعية وابتكارية في أدائه لعمله، وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالاً وأساليب متعددة منها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر والتقدير ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز أو في المشاركة بالأفكار الإبداعية الابتكارية أو منح الأوسمة...

7-التدريب: يحتل التدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق إبتكارية إبداعية لذلك فهو أمر مرغوب فيه وفي شكل مستمر .

المبحث الثاني : : الأدبيات التطبيقية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي

حظي موضوع الإبداع الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات عديدة

وتمت دراسة تأثيره بالكثير من معطيات المختلفة، وكذلك الأمر بالنسبة للأداء الوظيفي

والعديد من المتغيرات وفيما يلي سنستعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية

والأجنبية منها التي عالجت أحد الموضوعين اللذين نبحت فيهما أو كالمها معاً سبيل الوقوف

على أهم ما توصلت إليه هذه الأبحاث من نتائج وكذلك الاستفادة من تجارب هذه الأبحاث

خصوصاً ما يتعلق بمناهج البحث المتبعة وطرق تصميم هذه الأبحاث والاستبيانات

النموذجية المستعملة فيها وبما يخدم أهداف بحثنا الحالي.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتعرف على أبرز الأدبيات التطبيقية التي حاولت المساس بأحد متغيرات

الدراسة

الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

سنحاول التطرق إلى بعض من الدراسات السابقة باللغة العربية منها التي عالجت المتغيرين

التابع أو المستقل أو هما معاً .

1-دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الإداري :

سننتقل إلى إبراز بعض الدراسات التي تشترك مع دراستنا في التغير المستقل (الإبداع الإداري)

1-1-دراسة مرام أحمد علي، 2020¹ بعنوان أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد(السعودية) :

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة(بعد الإشراف، بناء فرق العمل، الاستشارة الفكرية، المشاركة) ومتغير جودة بيئة العمل (الهيكلة التنظيمي، الحوافز، التكنولوجيا) ومتغير الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات) بجامعة الملك خالد في السعودية وفق المنهج الوصفي التحليلي نظرا لصغر حجم المجتمع الدراسي تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، تتكون العينة في الدراسة من(80) استبانته، وتم تحليل البيانات باستخدام spss، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها أن لدى القادة الإداريون اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفهم وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة ثم ختمت الدراسة بالتوصيات أهمها استحداث إدارة الإبداع في كليات الجامعة كافة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلا عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

1-2-دراسة غادة جمال بن إسماعيل و آخرون 2019² بعنوان: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة ، تم توزيع مجموعة من الاستبيانات مكونة من (33) رئيس للأقسام بكليات الجامعة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام SPSS واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في هذا البحث. وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات مصراتة كانت بدرجة كبيرة، كما أوصى الباحثون بتبني رؤساء الأقسام لأفكار الجديدة وهذا يعزز قدرتهم على الابتكار والتجديد، ويساعدهم على الإبداع.³

1-3-علاء حاكم وزينة حمودي حسين، 2018 بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد (العراق) 3:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات جامعة بغداد لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة بالعمداء والمعاونين بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام إستبانة مكونة من (77) فردا وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن عمداء الكليات ومعاونيهم بدرجة جيدة في الإبداع الإداري وهو ما يبرر بأنهم في حالة احتياج لتعزيز قدراتهم بشكل أكبر؛

¹مرام أحمد علي، أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة العربية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، السعودية، العدد 28، 2020

² غادة جمال بن إسماعيل، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية المجلد الأول العدد 12، مارس، 2019

³ علاء حاكم وزينة حمودي حسين، بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد (العراق)2018.

- أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بشكل مرض وجيد كلما أثرت على العطاء والإبداع في العمل و العكس هو صحيح.

1-4-دراسة علي عبد الرحمان محمد مرعي،¹2018 بعنوان "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية (مصر) :

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية لمشكلات، المخاطرة، الانفتاح على التغيير) والقيادة (مراعاة شعور الآخرين، البنية)، كذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية. وتحديد الفروق في المستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مدير مدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظه الشرقية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان مكون من (160) فرادا، (140) معلم ومعلمة في المدرسة، و(20) مدير ومديرة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهه نظر كل المعلمون والمديرين أنفسهم كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق في المستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، كذلك عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري مدارس باستثناء بعد واحد في الإبداع الإداري (انفتاح على التغيير).

1-5- دراسة عطوات سلمى، وآخرون،²2016 بعنوان "أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي" :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية للموظف وتوفير متغيرات المناخ الإبداعية وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 15 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة. دلّت أهم النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعية وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فيرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به.

2-دراسات سابقة متعلقة بالأداء الوظيفي:

2-1-دراسة حسن محمود ناصر، مذكرة ماجستير³2010 بعنوان: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية :

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي و أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بينهم و بيئة عمل المنظمات الأهلية و عناصر نجاحها .

2-2-دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة¹2008 بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel :

¹ علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-المحافظة الشرقية-، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 15، يناير، 2014.

² عطوات سلمى، وآخرون، أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي (لعينة من رؤساء المصالح في القطاع التعليم العالي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد10، ورقلة، الجزائر 2016.

³ ناصر ، حسن محمود الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر.الجامعة الإسلامية -غزة 2010

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقف الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي حيث نتج عن هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .
- حاجة العاملين إلى تطوير المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات و التطورات الجديدة .

3-2-دراسة علاء الخليل محمد العكش ، مذكرة ماجستير 2007²بعنوان : نظام الحوافز و الكفاءات و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة :
و قد هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على نظام الحوافز الحكومية ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية و كذا التعرف على المشاكل التي تتعلق في انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي .

3-دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الإداري و الأداء الوظيفي معا :
3-1-دراسة عنان الجعبري 2009³ بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل :
حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة كهرباء الخليل .
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل .
- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركة كهرباء الخليل.

3-2-دراسة أحمد خالد علي 2017⁴ بعنوان: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة:

يركز هذا البحث على دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة من العاملين في المركب، تكونت من شقين: الأول يشير إلى البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الشق الثاني فتضمن أربعة محاور تتعلق بالموضوع المدروس. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في المركب وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كانا مرتفعين إلى حد ما، في حين أن إدارة المركب لا تتبع الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع وتعززه لدى العاملين بما يحقق مستوى أداء متميز وفعال. الأمر الذي جعل عجلة التنمية داخل المركب تراوح مكانها، على الرغم مما يمتلكه هذا الأخير من إمكانيات مادية وبشرية تأهله للصدارة محليا وعالميا.

¹ علاء الخليل محمد العكش ، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام الحوافز و الكفاءات و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة 2007

² علاء الخليل محمد العكش ، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام الحوافز و الكفاءات و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة 2007 .

³ عنان الجعبري 2007، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل.

⁴ - {مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية } جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 10 : الجزء 01.2017.

الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1 - Study jezycki, Andrew (1997¹): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools

تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي.

2- Study smolensky and Kleiner (1995²): How to train people to think more Creativity³

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات ، الطرق من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير. وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستمرار بواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات المواطنين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل طريقة مبدعة .

¹ Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools

² Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more Creativity

المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

الجدول 1-1: يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
حاولت هذه الدراسة إيجاد دور الابداع الاداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي	معظم الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمغير واحد	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة عينة مكونة من عامل من شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة تقرت	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة الحجم و كانت اما أكبر أو أصغر من عينة الدراسة .	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة الجنوب الشرقي تقرت سنة 2021	تمت هذه الدراسة في عدة دول عربية و أجنبية و كانت ما بين	من حيث المكان
تم اختيار القطاع العام	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام و الخاص.	من حيث نوع القطاع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الجدول 1-2 يوضح تقسيم بعض الدراسات التي تم الاستعانة بها

الرقم	عنوان الدراسة	ميدان الدراسة	أداة الدراسة	عينة الدراسة	الأبعاد
1	دراسة مرام أحمد علي، 2020 أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري	جامعة الملك خالد(السعودية).	استبيان	80 عينة	- الأصالة - الطلاقة الفكرية - الحساسية للمشكلات
2	دراسة غادة جمال بن إيه آخرون 2019 واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية	كليات جامعة مصراتة.	استبيان	33 عينة	- الأصالة - الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الحساسية للمشكلات - قبول المخاطرة
3	علاء حاكم وزينة حمودي حسين، 2018 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري جامعة بغداد (العراق)	جامعة بغداد (العراق)	استبيان	77 عينة	الأصالة الطلاقة الحساسية للمشكلات -
4	دراسة علي عبد الرحمان محمد مرعي، 2018"مستوى الإبداع الإداري والقيادة	مديري المدارس الابتدائية إدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية (مصر)"	استبيان	160 فرد 140 معلم و معلمة 20 مدير و مديرة	- الأصالة - الطلاقة - المرونة - حساسية لمشكلات - المخاطرة - الانفتاح
5	دراسة عطوات سلمى، وأخرون، 2016"بعنوان أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي	جامعة ورقلة	استبيان	15 رئيس مصلحة	- الأصالة - الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم الجانب النظري للدراسة حيث تم قسمناه إلى مبحثين ، في المبحث الأول ماهية الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي و تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية الإبداع الإداري و في المطلب الثاني إلى الأداء الوظيفي ، أما في المبحث الثاني تم إبراز الدراسات السابقة المرتبطة والمتشاركة في موضوع دراستنا المتحصل عليها من قبل الباحثين و الدارسين . و على ضوء ما تقدم نتأكد لنا أهمية الإبداع في الشركة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لها ، حيث يمثل أساسا للتطوير و إلى رفع مستوى الأداء .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية للإبداع
الإداري ودوره في تحسين الأداء
الوظيفي بشركة الكهرباء
والطاقات المتجددة بتقريت

تمهيد :

بعدها استعرضنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإبداع الإداري و الأداء الوظيفي، كما تطرقنا لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع ، سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري -دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي- مع الواقع العملي، أي معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي من خلال دراسة عينة من موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقريت.

وللإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة تم توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن الأسئلة الموضوعية ومحاولة منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

إن الهدف من الدراسة الميدانية يكمن في معرفة وتحليل دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، ولإسقاط الإطار النظري على الواقع يتطلب توفير إطار منهجي يحدد من خلاله القواعد الأساسية التي تمكن من ذلك، ولتحقيق ذلك يستوجب اختيار الأداة المناسبة للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تناول كل من طريقة جمع المعطيات وعينة الدراسة، والنسب والمتغيرات المستخدمة في عملية التحليل، بالإضافة إلى البرامج المستعملة في معالجة هذه المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة

طبيعة الموضوع عادة ما تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك، وسنقوم من خلال هذا المطلب التطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال استعمال المنهج المناسب، الأدوات المساعدة والأساليب المعتمدة لاختبار الفرضيات كالتالي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة

بهدف توضيح وجهات نظر معظم المؤسسات بخصوص دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، تم الاستناد للمنهج الوصفي والتحليلي، بالنظر لكون هذا المنهج يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمتغيرات المدروسة، إلى جانب ذلك تم استخدام المنهج التجريبي لتناسبه مع منهجية IMRAD. كما تمت معالجة المعطيات المتحصل عليها، من خلال تفريغ قوائم الاستبيان والتي شملت العديد من المحاور، كما تم الاعتماد في التحليل للمعلومات المدركة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) .

أولاً: المنهج الوصفي و المنهج التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي :

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بتقريت، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العاملين .

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة :

1-التعريف بشركة الكهرباء و الطاقة المتجددة وحدة الجنوب الشرقي -تقريت:-

هي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل , وقد كانت تسميتها قبل التاريخ 19 أفريل 2013 بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حيث تقع المؤسسة وسط مدينة تقريت بجانب نادي المجهدين يحدها من الشمال فندق التجاني , وجنوبا مركز البحث العلمي و ثانوية عين الصحراء و غربا الطريق الوطني رقم 03 , و تتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 2950 متر مربع , وهذه المؤسسة فروع تابع لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري وهي على التوالي :

- فرع إنتاج الكهرباء بالمنيعة ويشمل كل من مقيدن , برج عمر ادريس

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقوت

- فرع إنتاج الكهرباء بجانت و يشمل كل من برج الحواس , أفراء و تينالكوم , ديدابو جانت .
- فرع إنتاج الكهرباء بتمتراست و يتمركز في كل من ايدلس , تين زاوتين , عين قرام , تمتراست

الجدول 2-1 يوضح بطاقة تعريف المؤسسة :

التسمية	الشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة تقوت
نوع النشاط	إنتاج الكهرباء و توزيعه
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية صناعية
رأس المال	38 مليار 700 مليون
مجتمع الدراسة	70 عامل
المساحة الإجمالية للمؤسسة	2950 متر مربع

المصدر : اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

2-شرح المهام الإدارية للهيكل التنظيمي للشركة :

أولا :شرح المهام الإدارية

- 1- المدير : وهو المسؤول عن نظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات علي الموظفين .
- 2-كاتبة التسيير : هي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر وكذا الوارد استقبال الفاكس تصنيف وتنظيم الوثائق استقبال الزوار وتسجيل المواعد الخاصة بالمدير.
- 3- مساعد التسيير : من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات
- 4- قسم الوسائل العامة : يهتم هذا القسم بالاهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة والخاصة بالعمال وتوفير كل مستلزمات المؤسسة وكذا توفير نقل العمال عند تكليف بمهمة أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة الأمن .
- 5- قسم المالية المحاسبة : يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية و استغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال لذا من أهم وأبرز الأقسام .

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

6- قسم الموارد البشرية : يقوم القسم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم وكذا باستقبال طلبات التوظيف وتنصيب الموظفين

ثانيا : شرح المهام التقنية :

- 1- قسم الوقاية والأمن : وهو المكلف بتحسين العمال بالخطر الكهربائي والحرائق كما يستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية كذلك انجاز مخططات الوقاية للمؤسسية .
- 2- الأمن الداخلي للمؤسسة : وهو القيم المكلف بالسهر علي أمن المؤسسة وعمالها .
- 3- قسم الصيانة : من المهام المكلف بها هذا القسم متابعة صيانة المحركات لكل مصلحة من مصالحها تقويم بالتدخل الذي هي سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء او التكييف ... الخ
- 4- قسم الاستغلال : يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية وتوفير ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة و المباعية ومراقبة وضعية التخصص المولدات .
- 5- قسم التموين : هو القسم الذي يؤمن عملية تموين المؤسسة بجمع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة ومن مهامه التموين بجمع مراحل وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين

ثانيا : عينة الدراسة: تم توزيع (50) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع منها (38) إستبانة، ولم يتم استبعاد أي إستبانة أي كلها صالحة لتحليل والتي مثلت ما نسبته (76%) من عينة الدراسة، والجدول أدناه يبين توزيع العينة.

الجدول (2-2) عينة الدراسة :

غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	إستبانة العدد
12	38	50	
24	76	100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: متغيرات الدراسة

الجدول(2-3)متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	الإبداع الإداري

المصدر من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، حيث أنها احد أهم الطرق لجمع بيانات عن طريق الشرائح الكبيرة من الناس وتعطى مساحة كافية للأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلات. وتم تصميم الإستبانة لموضوع أثر القوة التنظيمية على الإبداع الإداري بالاعتماد على الطريقة التالية:

- الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد والفقرات؛
 - عرض الإستبانة الأولية على المشرف؛
 - إعادة صياغة الإستبانة وفق تعديلات التي أعطاها المشرف؛
 - عرض الإستبانة على مجموعة من أساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، المتمثلين في (04) أساتذة، الملحق رقم 01.
 - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات لتكن الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (02)؛
- تم تقسيم الإستبانة إلى ما يلي :
- المحور الأول:** وشمل البيانات العامة لعينة الدراسة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- المحور الثاني:** ويتعلق بالمتغير المستقل الإبداع الإداري ويشمل (17) عبارة موزعة على (5) أبعاد وهي على النحو التالي:

- البعد الأول {الأصالة} ويتكون من 4 فقرات.

- البعد الثاني {الطلاقة} ويتكون من 3 فقرات .

- البعد الثالث {المرونة} ويتكون من 4 فقرات.

- البعد الرابع {الحساسية للمشكلات} ويتكون من 3 فقرات .

- البعد الخامس {المخاطرة} ويتكون من 3 فقرات.

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي ويشمل (12) عبارة.

وللإجابة على عبارات الإستبانة تم الاعتماد على سلم ليكرات الخماسي نظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع واقتراحه من طرف السادة المحكمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-4) سلم ليكرات الخماسي

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

المصدر: الدراسات السابقة

يتضح من الجدول رقم (3-2) بأن العبارة التي تأخذ رقم (1) لم يتم الموافقة عليها بشدة، والعبارة التي تأخذ رقم (2) لم يتم عليها الموافقة، و العبارة التي تأخذ رقم (3) تكون محايدة، والعبارة التي تأخذ رقم (4) وفي تمت عليها الموافقة، ولعبارة التي تأخذ الرقم (5) وفي قد تمت عليها الموافقة و بشدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب مدى (5-1) ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4=1)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

(0.80=4/5) بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول (2-5) يوضح المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)

مستوى الموافقة	غير متوفرة	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
وسط حسابي	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21

المصدر: الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبانة

1- صدق الإستبانة:

تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف أولاً وثم على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في المجال (ملحق 1) من أجل إبداء الملاحظات حول الإستبانة ومحاورها وعباراتها، وحذف أو إضافة ما يرويه مناسباً لتصبح الإستبانة بدرجة من الصدق، وبذلك خرجت الإستبانة بصورتها النهائية (ملحق 2).

2- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الإستبانة بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 2-6 يوضح معامل ثبات أداة الدراسة :

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع الإداري	17	0.720
الأداء الوظيفي	12	0.735
الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي	29	0.826

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من الجدول (2-6) أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الإبداع الإداري هو

(0,720) ولإستبانة الأداء الوظيفي هو (0,735) ولإستبانتيين معا هو (0,826)، وهذا يدل

على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يشير إلى وجود استقرار في نتائج الاستبيان.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقد تم تفريغ جميع البيانات في برنامج (Excel) ثم الانتقال إلى برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

1- اختبارات الصدق و الثبات باستخدام (معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق

الداخلية للإستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور الإستبانة؛

2- التكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

3- المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على العبارات؛

4- الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد لكل العبارات والمحاور؛

5- الانحدار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

6- تحليل اختبار تي تاست (t test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المطلب عرض و تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية.

أولاً: متغير الجنس.

الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	33	86.84
الإناث	5	13.15
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من الجدول (2-7) بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور بنسبة 86.84% ، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 13.15% وهذا يعني أن أغلبية الموظفين هم من فئة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل باعتبارهم أكثر تحملاً لضغوط العمل.

الشكل (2-1) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
الجدول (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

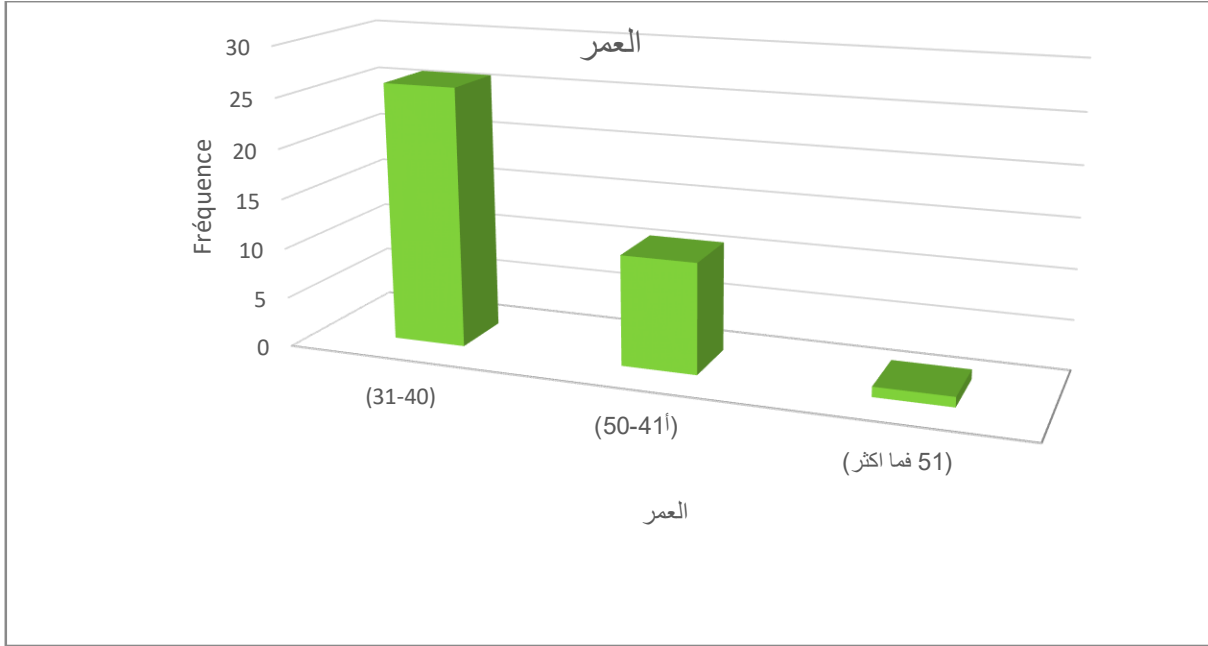
النسبة	التكرار	العمر
0	0	من 20 إلى 30 سنة
68.4	26	من 31 سنة إلى 40 سنة
28.9	11	من 41 إلى 50 سنة
2.9	01	أكثر من 50 سنة
100	38	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب(68.4%) وتليها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 28.9% ثم الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فهي تمثل 2.9% وهذا لأن القيادة الإدارية في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتفرت تشترط الخبرة الكبيرة الكافية و الجيدة في العمل وأن يتسم الفرد بالقدرات الإبداعية وهذا ما يساعدهم في تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ومتجددة بدرجة كافية.

الشكل (2-2) يوضح توزيع العينة على متغير العمر

بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام Excel

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة :

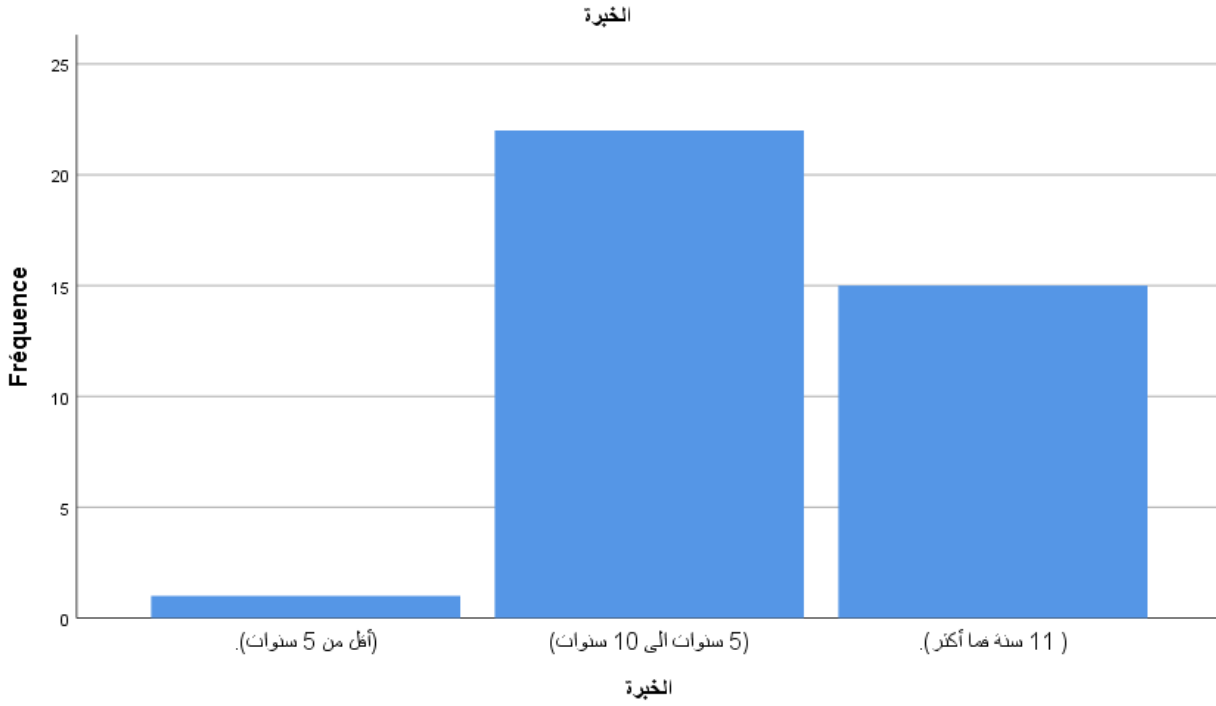
الجدول 2-9 يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
2.6	01	أقل من 5 سنوات
57.9	22	من 5 إلى 10 سنوات
39.5	15	11 سنة فما أكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

نجد في الجدول 2-9 توزيع العينة حسب متغير الخبرة حيث نلاحظ أن من 5 إلى 10 سنوات تحصلت على أعلى تكرار 22 و بنسبة 57.9 و يليها تكرار 15 المتحصل عليه في العمال أكثر من 11 سنة خبرة و أخيراً أقل من 5 سنوات بأقل تكرار 1 أي هو شخص واحد و هذا ما يدل على أن العمال في الشركة ذو خبرة و ذو أقدميه .

الشكل 2-3 يبين متغير الخبرة في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام spss
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول 2-10 يوضح متغير المستوى التعليمي

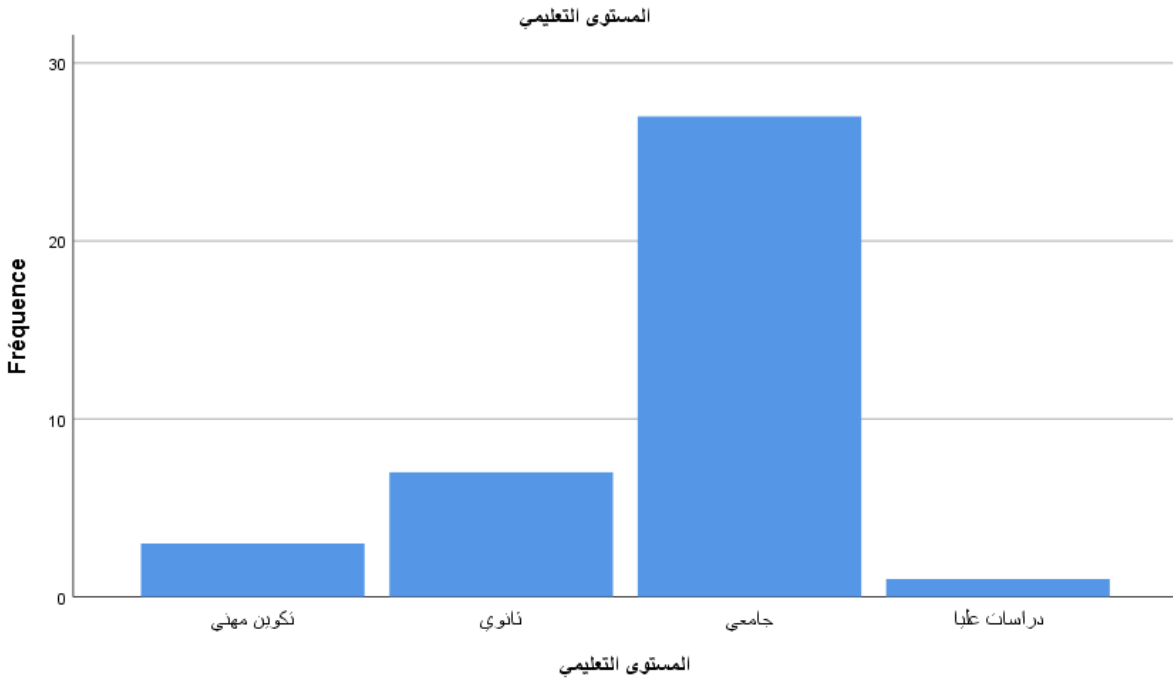
المتوسط	التكرار	المستوى التعليمي
7.9%	3	تكوين مهني
18.4%	7	ثانوي
71.1%	27	جامعي
2.6%	1	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (2-10) لمتغير المستوى التعليمي ونلاحظ أن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة تقدر ب 71.1% ، وتليها نسبة 18.4% للمستوى الثانوي وهي متباعدة مع سابقتها، وتليها نسبة 7.9% لمستوى التكوين المهني وأخيراً مستوى الدراسات العليا بأقل نسبة و المقدرة ب 2.6%. وهذه النتائج تصنف على شكل مثلث قاعدته الجامعيين بأعلى نسبة ، ويليهما الثانويين ثم المتكويين مهنياً وأخيراً الدراسات العليا بأعلى المثلث و بأقل نسبة .

الشكل 2-4 يوضح متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج.

تحليل البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي.

حيث سيتم التركيز الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما مستوى الإبداع الإداري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقريت؟

✓ ما هو مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقريت؟

اختبار صحة الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقريت.

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا والنتائج التالية توضح ذلك:

تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في : الأصالة،الطلاقة،المرونة، الحساسية للمشكلات ، المخاطرة.

1-الأصالة:

الجدول 2-1يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الأصالة

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

الترتيب ب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,659	3.92	لا أكرر ما يفعله الآخرون في عملهم.	01
4	مرتفع	0.353	3.84	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة لأخرى	02
2	مرتفع	0,216	4.00	لا أخاف من الفشل وأبادر دائما لتبني أفكار جديدة في عملي.	03
1	مرتفع جدا	0,603	4,21	أنجز أعمالي بطريقة حديثة و مبتكرة	04
---	مرتفع	0,171	3,993	المتوسط العام لبعد "الأصالة"	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر في الجدول 2-11 أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الأصالة كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.993 و انحراف معياري بنسبة 0.171، و من بين 4 عبارات المحول الأول {الإبداع الإداري} لبعد الأصالة نجد العبارة الرابعة: أنجز أعمالي بطريقة حديثة و مبتكرة نالت المرتبة الأولى و قد قدر متوسطها الحسابي ب 4.21 بمستوى مرتفع جدا و انحراف معياري بنسبة 0.603 وهذا يدل أن الأفراد لديهم ثقة بأنفسهم تجاه المقترحات الأفكار التي تظهر لهم، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.84 و انحراف معياري بنسبة 0.353، كما يتضح أن كل المتوسطات مرتفعة ما عدا العبارة رقم 04 مرتفع جدا وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، و من ما سبق نستنتج أن الأصالة موجودة بموافقة مرتفعة الأمر الذي يثبت أنهم مبدعين و قادرين على جلب أشياء أصلية و نادر و متفردة.

2-الطلاقة:

الجدول(2-12) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد "الطلاقة"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,345	4,08	لدي القدرة على النقاش و الحوار و امتلاك الحجة و القدرة على الإقناع.	05
2	مرتفع	0,669	3.92	يمكنني التعبير عن أفكارني بكل طلاقة و إيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف.	06
3	مرتفع	0,686	3.74	أستطيع أن أجد أكثر من طريقة لإنجاز عملي.	07
---	مرتفع	0.298	3.9123	المتوسط العام لبعد "الطلاقة"	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

بعد تحليل عبارات بعد الطلاقة في الجدول 2-12 اتضح أن المتوسط الحسابي لبعء الطلاقة هو 3.9123 بانحراف معياري قدره 0.298 وهو مستوى مرتفع، كما نلاحظ أن كل عبارات هذا البعد حصلت على مستوى مرتفع بداية من العبارة رقم 05 لذي القدرة على النقاش و الحوار و امتلاك الحجة و القدرة على الإقناع ذات المتوسط الحسابي 4.08 وانحراف معياري 0.345، تليها العبارة رقم 06 يمكنني التعبير عن أفكاري بكل طلاقة وإيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف بمتوسط قدره 3.92 و انحراف معياري بنسبة 0.669 ، وأخيرا العبارة رقم 07 أستطيع أن أجد أكثر من طريقة لإنجاز عملي بمتوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.686، ومن ما سبق نستنتج أن الطلاقة موجودة بموافقة مرتفعة الأمر الذي يثبت أنهم قادرين على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة للمواقف التي قد يقعون فيها.

3-المرونة:

الجدول (2-13) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "المرونة"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	0,521	3.58	أغير موقفي عند التأكد من عدم صحته.	08
1	مرتفع	0.270	4.00	أتقبل الانتقادات بصدر رحب .	09
2	مرتفع	0,873	3.79	أتقبل أفكار الآخرين حتى و إن خالفت رأبي	10
3	مرتفع	0,564	3.76	لدي لقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء و تفسيرها.	11
---	مرتفع	0,244	3,7829	المتوسط العام لبعء "المرونة"	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات بعد المرونة في الجدول (2-13) اتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد قوة المرونة قد بلغ (3.829) وانحراف معياري (0,244) وقد احتلت العبارات رقم 09 (أتقبل الانتقادات بصدر رحب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,00) بمستوى مرتفع، وهذا يدل أن الأفراد يتقبلون الانتقادات الموجهة لهم بصدر رحب، وفي المرتبة الأخيرة (أغير موقفي عند التأكد من عدم صحته) بمتوسط (3,85) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أنهم يغيرون مواقفه الخاطئة واتباع الطريقة الصحيحة. ونلاحظ أن عبارات بعد المرونة في جدول (3-3) جاءت بمستويات مرتفعة ومن ما سبق نستنتج أن المرونة موجودة بموافقة مرتفعة الأمر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

الذي يثبت أنهم قادرين على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق المختلف أو التصنيف المختلف عن التصنيف العادي.

4-الحساسية للمشكلات:

الجدول(14-2) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "الحساسية للمشكلات"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.345	3.92	أرفض الأعمال الخاطئة في المؤسسة و إن كانت شائعة لدى كل العمال	12
3	مرتفع	0.583	3.89	أستعد لتحمل المسؤوليات و المهام الموجهة لي.	13
1	مرتفع	0.376	4.05	أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج .	15
---	مرتفع	0.193	3.9561	المتوسط العام لبعء "الحساسية للمشكلات"	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات بعد حساسية للمشكلات في الجدول(14-2) اتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد حساسية للمشكلات قد بلغ (3.9561) وانحراف معياري (0,193) بمستوى مرتفع ،وقد احتلت العبارات رقم 15 (أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج .) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,05) بمستوى مرتفع ، وهذا يدل أن الأفراد يستطيعون فرد رأيهم بالحجج ، وفي المرتبة الأخيرة (أرفض الأعمال الخاطئة في المؤسسة و إن كانت شائعة لدى كل العمال) بمتوسط (3,92) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أنهم يرفضون الأفكار الخاطئة والشائعة لدى العمال الآخرين في المؤسسة. ومن ما سبق نستنتج أن حساسية للمشكلات موجودة بموافقة مرتفعة الأمر الذي يثبت أنهم يمتلكون وعي تجاه المشكلات و المواقف والإحاطة بجميع العوامل التي تأثر فيها .

5-المخاطرة:

الجدول(15-2) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "المخاطرة"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.402	3.76	أتوقع حدوث مشاكل في العمل و أخطط لمواجهتها	15
2	مرتفع	0.441	3.97	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	16
1	مرتفع	0.159	4.05	يمكنني معرفة جميع جوانب المشكلة	17

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

				التي تعترضني في عملي.
---	مرتفع	0.135	3.8684	المتوسط العام لبعء "المخاطرة"

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات بعد المخاطرة في الجدول (2-15) اتضح أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المخاطرة قد بلغ (3.8684) وانحراف معياري (0,135) وقد احتلت العبارات رقم 17 (يمكنني معرفة جميع جوانب المشكلة التي تعترضني في عملي). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,05) بمستوى مرتفع و انحراف معياري 0.159، وهذا يدل أن الأفراد يمكنهم إدراك جوانب المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، وفي المرتبة الأخيرة (أتوقع حدوث مشاكل في العمل و أخطط لمواجهتها) بمتوسط (3,76) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أنهم يتوقعون حدوث مشاكل في العمل و يخططون لمواجهتها. نلاحظ أن عبارات بعد المخاطرة في جدول (3-5) جاءت بمستويات مرتفعة ومن ما سبق نستنتج أن المخاطرة موجودة بموافقة مرتفعة الأمر الذي يثبت أنهم يمتلكون الشجاعة في تعريض أنفسهم للنقد والفضل. الجدول 2-16 يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0.171	3.993.	الأصالة	01
3	مرتفع	0.298	3.9123	الطلاقة	02
5	مرتفع	0.244	3,7829	المرونة	03
2	مرتفع	0.193	3.9561	الحساسية للمشكلات	04
4	مرتفع	0.135	3.8684	المخاطرة	05
---	مرتفع	0.208	3.90254	المتوسط العام لإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (2-16) يتبين أن كل الأبعاد جاءت بمستويات مرتفعة بمتوسط عام (3.902) بانحراف معياري (0,2088). أعلى متوسط حسابي كان لبعء الأصالة بلغ (3.993) وانحراف معياري (0,171) وهذا يدل على أن يتصفون بدرجة عالية في الأصالة، ويليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط (3.9561) وانحراف معياري (0.193)، وهذا يدل على أنهم قادرين على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، ويليه بعد الطلاقة بمتوسط حسابي (3.9123) وانحراف معياري (0,298) بمستوى مرتفع ويليه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي 3.8684 وانحراف معياري بنسبة 0.135 أي يأخذون زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت يكونون قابلين لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديهم الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة

شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

على ذلك، وإنتاج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، وفي الأخير بعد المرونة في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.729) وانحراف معياري (0,244) بمستوى مرتفع. عموماً لدى العمال في الشركة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات الإبداع الإداري وهذا ما يدل على أنهم يقومون بالتغيير المستمر في العمل الإداري الذي بدوره يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية على مستوى المصالح، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية بأن مستوى الإبداع الإداري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت مرتفع. اختبار صحة الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت و من أجل تحليل عبارات المتغير التابع اعتمدنا على نتائج و مخرجات برنامج SPSS وهي كالتالي:-

الجدول 2-17 يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الأداء الوظيفي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	0,351	4,03	لدي القدرة على توفير وسائل و أساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل	01
05	مرتفع	0,299	3,84	أستطيع فهم عناصر عملي على النحو الأفضل	02
06	مرتفع	0,425	3,82	أقوم بانجاز مهامي بدقة.	03
06	مرتفع	0,317	3,82	أستطيع التقليل من الأخطاء و المشكلات في أدائي لعملي.	04
05	مرتفع	0,353	3,84	أستطيع إنجاز المهام في أقل وقت ممكن .	05
03	مرتفع	0,324	4,00	أقوم بتبسيط إجراءات العمل و من ثم تسهيله و تسريعه.	06
01	مرتفع	0,213	4,05	أقوم بتأدية عملي بالكفاءة و الجودة المطلوبة .	07
03	مرتفع	0,486	4,00	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة.	08
05	مرتفع	0,353	3,84	أشارك في الاجتماعات التي يتم فيها تقديم الأفكار و المقترحات لتقييم الأداء.	09
04	مرتفع	0,267	3,95	لدي القدرة في تقديم أفكار جديدة و مقترحات العمال.	10
08	مرتفع	0,708	3,68	لدي القدرة و الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى .	11
07	مرتفع	0,510	3,76	أقدم المساعدة لزملائي لإنجاز الأعمال و تكاملها .	12

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

---	مرتفع	0.98	3.8860	المتوسط العام للأداء الوظيفي
-----	-------	------	--------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات الأداء الوظيفي في الشركة كما يوضح الجدول 2-17 اتضح المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعا بانحراف معياري قدره 0.98 ، كما نلاحظ أن العبارة رقم 07 { أقوم بتأدية أعمالتي بالكفاءة و الجودة المطلوبة } احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.05 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.213 ، وهذا ما يدل على أن أغلب العمال في الشركة يعملون بكفاءة عالية و بالجودة المطلوبة و هذا ما يعكس النظرة الإيجابية على الشركة ومنتجاتها ، ثم تليها العبارة الأولى { لدي القدرة على توفير وسائل و أساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل } بمتوسط 4.03 وانحراف معياري 0.351 بمستوى مرتفع ، وثالثا كل من العبارة رقم 06 و 08 بمتوسط 4.00 و بمستوى مرتفع ، وكانت العبارة رقم 10 { لدي القدرة في تقديم أفكار جديدة و مقترحات العمال } في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3.95 بمستوى متوسط يليها العبارات رقم 02+05+09 بنفس المتوسط الحسابي وهو 3.84 ذات المستوى المرتفع ، و نجد في المرتبة السادسة العبارتين رقم 03 و 04 بمستوى مرتفع و بمتوسط حسابي 3.82 ، بعدها العبارة رقم 12 { أقدم المساعدة لزملائي لإنجاز الأعمال و تكاملها } بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.510 بالمستوى المرتفع ، ونلاحظ أيضا أن آخر ترتيب حصلت عليه العبارة رقم 11 { لدي القدرة و الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى } بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.708 وهي كذلك ذات مستوى مرتفع .

عموما لدى الموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات الأداء الوظيفي وهذا ما يدل على أنهم يقومون بالتغيير المستمر و الإيجابي في أداء العمل الذي بدوره يؤدي إلى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة -تقريت- مرتفع.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

في المطلب الثاني سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات المقترحة و الإجابة على الإشكاليات

الفرع الأول: تحليل النتائج

-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

اختبار صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت حسب أفراد عينة الدراسة ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث تمثلت المتغير المستقل الإبداع الإداري و المتغير التابع الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

الجدول رقم (2-18): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع الارتباطات

	الإبداع الإداري	الأداء الوظيفي
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,620**
	N	,000
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,620**
	N	,000
		38
		38

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يمثل الجدول رقم (2-18) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيري الدراسة الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين الإبداع الإداري كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع أي أن هناك ارتباط قوي جدا. والعلاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في الإبداع الإداري سيؤدي إلى التغيير و الزيادة في الأداء الوظيفي ، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية.

معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل :

الجدول 2-19 يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 ^a	,385	,368	,24911

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-19) أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي هو $R=0.620$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد $R=0.385$ أي أنه كل تغيير بنسبة 38.5% من التغيير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تعود إلى التغيير في المتغير المستقل، والنسبة المتبقية المقدرة ب 61.5% تعود إلى عوامل أخرى.

تباين خط الانحدار:

الجدول 2-20 يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,397	1	1,397	22,509	,000 ^b
	de Student	2,234	36	,062		
	Total	3,631	37			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.397، مجموع مربعات البواقي 2,234، مجموع المربعات الكلي 3.631.

-درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 36 أي بإجمالي 37.

-معدل مربعات الانحدار 1.397، معدل مربعات البواقي هو 0,062

- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 22.509

-مستوى دلالة الاختبار 0,00، وهو أقل من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (2-21) وضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لدور الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,277	,551			2,315	0.00
	الإبداع الإداري	,669	,141	,620		4,744	0.00 0

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-22) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 1.277 والذي يمثل a من معادلة الخط

المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,669 ، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار

$Y=0.669x+1.277$ بحيث Y المتغير التابع، و x المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي

0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لقوة التنظيمية على الإبداع الإداري.

اختبار صحة الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق إجابة الأفراد حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة -تقريت- .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي

تعزى لمتغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA way One لاختبار

الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين.

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

1- متغير الجنس:

جدول رقم (2-22) اختبار T للعينات المستقلة حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Leven sur l'égalité de variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéle)	Différenc moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	0,814	0,373	-0,613	36	0,544	-0,09293	0,15162	-0,40042	0,21456
	Hypothèse de variances inégales			-0,849	7,381	0,423	-0,09293	0,10949	-0,34914	0,16328

المصدر: من مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول 2-22 أن قيمة T تساوي -0.613، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.544 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص الأداء الوظيفي، وهذا يثبت الفرضية التي تقترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

2-متغير السن:

الجدول رقم (2-23): يوضح تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن

ANOVA

السن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,338	14	,453	2,471	,026
Intragroupes	4,214	23	,183		
Total	10,553	37			

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (2-23) نتيجة تحليل التباين السن لشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت كانت قيمة Sig.= 0.026 وهي أقل من 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن، وهذا يثبت الفرضية التي تقترض أنه يوجد فروق إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير السن.

3-الخبرة:

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

الجدول رقم (2-24): يوضح تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,503	14	,322	1,167	,360
Intragruppes	6,339	23	,276		
Total	10,842	37			

المصدر : من نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول 2-24 نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت كانت قيمة $Sig= 0.360$ وهي أكبر من 0,05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلي متغير الخبرة.

4-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين الأحادي حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,457	14	,175	,293	,989
Intragruppes	13,754	23	,598		
Total	16,211	37			

المصدر : من نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول 2-25 نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت كانت قيمة $Sig= 0.989$ وهي أكبر من 0,05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلي متغير المستوى التعليمي.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج.

بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت

الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت بمتوسط حسابي (3.90254) حيث توافرت تلك الأبعاد تبعاً لمتوسطات ففي المرتبة الأولى الأصالة بمتوسط (3.993) وفي المرتبة الثانية الحساسية للمشكلات بمتوسط (3.9561)، و تليها الطلاقة بمتوسط قدرة (3.9123) والمرونة في المرتبة الأخير بمتوسط (78293) كل هذه الأبعاد ذات المستوى المرتفع. وتوفر الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت يعني أن العاملين يتعدون كل البعد عن الأفكار التقليدية في إنجاز أعمالهم الإدارية ويسعون إلى التميز وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - بتقرت - .

الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية من الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت بمتوسط حسابي (3.8860) بمستوى مرتفع . وتوفر الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت يعني أن العاملين في الشركة يعملون بجد و في إنجاز أعمالهم الإدارية ويسعون إلى تحقيق أهداف الشركة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الشركة.

الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي".

الفرضية الرابعة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار Anova و T Test، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، المستوى التعليمي ، و الخبرة، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لمتغير السن حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد .

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت- باختيار عينة وإجراء الدراسة عليها ، حيث تم التعرف على الشركة و تمت الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج التحليل الإحصائي، ثم تفسير ومناقشة نتائج ذلك بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات .

الختمة

الخاتمة:

توضح من الدراسة أن عالم الأعمال يستلزم توفر قدرة الإبداع كعنصر لا غنى عنه لدى الإداريين و العاملين على حد سواء وهذا لا يأتي إلا عن طريق القادة الذين يذهبون نحو التغيير ، و يقودونه كرواد وليس كأتباع و يسعون دائما لتأطير المبدعين و تشجيعهم و المضي قدما نحو المستقبل ، لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء و المحافظة على استمراريتها بالبقاء و النمو في بيئة تنافسية و أن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها و يدعم الإبداع و التفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة و تحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به و نظرا للتغيرات و التطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر إبداعا يتمكن من مواكبه الظروف و المتغيرات المحيطة به.

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتفرت ، و من خلال فصلي الدراسة تم معالجة هذه المشكلة من كل جوانبها ، و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول تمثل في الخلفية النظرية للإبداع الإداري و لأداء الوظيفي و بعض من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية لكلا المتغيرين، و في الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية لإجابة على الإشكالية التالية:

* ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتفرت؟ و بعد التطرق إلى الجانب النظري و التطبيقي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج

1- اختبار صحة الفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتفرت حسب أفراد عينة الدراسة و ذلك من خلال ما توصلنا إليه :

- كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني أن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية.

1-1 اختبار صحة الفرضية الأولى :

تتمتع شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتفرت بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري حسب عينة الدراسة .

بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة فإن الفرضية الأولى غير محققة ، و هذا راجع إلى :

- استجابات أفراد عينة الدراسة حور محول الإبداع الإداري، حيث كانت تشير عباراته إلى أنه هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري .
- أنه كل عبارات الإبداع الإداري كانت بمستوى مرتفع ، و على توفر الشركة على الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و تمتعهم بمستوى عال من الإبداع الإداري و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من الإبداع الإداري بالشركة حسب عينة الدراسة.

2-1 اختبار صحة الفرضية الثانية:

تتمتع شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة وحدة الجنوب الشرقي بتقترت بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة فإن الفرضية الثانية محققة ، و هذا راجع إلى :

- استجابات أفراد عينة الدراسة حور محول الأداء الوظيفي ، حيث كانت تشير عباراته إلى أنه هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.
- أنه كل عبارات الأداء الوظيفي كانت بمستوى مرتفع ، وعلى توفر الشركة بأداء وظيفي عالي .

3-1 اختبار صحة الفرضية الثالثة

3-لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الديمغرافية(الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة) بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة -بتقترت-. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)، ما عدا متغير العمر .

نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية :

بناء على التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك مستويات عالية من الإبداع الإداري بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة -بتقترت-. ؛
- ✓ الأصالة هي أكثر بعد مؤثر على الإبداع الإداري .
- ✓ هناك مستويات عالية من الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة -بتقترت-.
- ✓ لا يتأثر الإبداع الإداري باختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- ✓ وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي.

-التوصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:
- ✓ العمل على توفير البرامج التدريبية ذات صفة إبداعية لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في زيادة و تحسين معدلات الأداء الوظيفي.
- ✓ منح العمال فرص أكثر في تقديم أفكارهم الإبداعية.
- ✓ ضرورة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها؛
- ✓ التجديد في أساليب القيام بالأعمال والابتعاد على الأساليب الروتينية؛
- ✓ تبييني الأفكار الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرات على الابتكار والتجديد، وبالتالي التوجه نحو الإبداع.

-آفاق الدراسة:

في ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- ✓ دور البرامج التدريبية في تحسين الإبداع الإداري.
- ✓ إدارة الإبداع و دوره في تنمية الميزة التنافسية في الشركات .
- ✓ أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. جروان فتحي عبد الرحمان الإبداع مفهومه ،، معاييرهِ ،، نظرياته ،، قياسه ،، تدريبيه ،، مراحل العملية الإبداعية عمان الأردن دار الفكر ص49 2009
2. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، عمان الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع.ص 186 ، 1997.
3. زين العابدين درويش، "الإدارة في مناخ إبداعي"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 17 (، 2007،) ص.10. و علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004،) ص.553. و عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000
4. صالح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر مصر، 2002،) ص.257
5. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص. 180
6. الصرن رعد حسن إدارة الابتكار و الإبداع دمشق دار الرضا للنشر ص 278 2001
7. طارق محمد السويدان الطبعة الثالثة سنة 2004 الصفحة 19 كتاب مبادئ الإبداع للدكتور محمد الأكرم العدلوني، كتب الإدارة، مبادئ الإبداع؛ قرطبة للنشر و التوزيع .
8. عاشور أحمد صقر ، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005 ص 25-26
9. عاشور أحمد صقر ، " السلوك الإنساني في المنظمات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
10. كتاب مبادئ الإبداع للدكتور طارق محمد السويدان الطبعة الثالثة سنة 2004 الصفحة .
11. محمد سعيد أنور، السلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003.

2 الرسائل و المذكرات:

12. بلواني أنجود ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديرها، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس 2008 ص25.
13. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009، ص.13.
14. الشقحاء عادل ، - علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية 1424هـ ص 36.
15. الشقحاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية 1424هـ ص33.
16. العازمي محمد ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري :دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ص43 2006.
17. عبد الله الفايدة " ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية "، حالة شركة سونغاز - قسنطينة- مذكرة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ص56 2007.

18. العجلة توفيق عطية الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2009 ص46
19. عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية ، جامعة أم القرى السعودية 2002 ص3.
20. علاء الخليل محمد العكش ، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام الحوافز و الكفاءات و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة 2007
21. عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل 2007.
22. عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009 ص46.
23. الفياض محمود اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان 1995 ص19.
24. الفياض محمود اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان 1995 ص51.
25. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد " ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة في العربية للعلوم الأمنية ،السعودية، 2008 ص40.
26. محمد الحراحشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 2، ص 248، 2006
27. محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2006 ، ص 2.
28. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص46، بتصرف.
29. ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012. ص5

3 المجالات:

30. {مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية } جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 10 الجزء 01.2017.
31. إبراهيم عبد الستار الإبداع قضاياه و تطبيقاته القاهرة مكتبة أنجلو مصرية 2003 ص 284 .
32. تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم أساليب القياس و النماذج) المكتبة الوطنية ، عمان، الأردن ، 2001، ص99
33. جيمس هبجيز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ط2 ، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة،
34. حسن راوية محمد ، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999، ص216.

- 35.حنورة مصري عبد الحميد الإبداع من منظور تكاملي القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ص41
1997.
- 36.الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، " تكنولوجيا الأداء البشري" المكتبة الوطنية ،عمان الأردن،2001
ص 30.
- 37.رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية 2003 ص209.
- 38.الزهري ردة الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية عالم الفكر المجلدص17 30 العدد 3 2002.
- 39.سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية،مجلة المدير العربي،العدد117،القاهرة،مصر 1992
ص62.
- 40.السلطان فهد بن صالح ، التحديات الإدارية في القرن الواحد و العشرين الرياض المملكة العربية
السعودية مطابع الخالد للأوفست ص 157. 2004
- 41.سليم إبراهيم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 1.
- 42.سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المجلة العربية للتنمية الإدارية، دمشق،سوريا 2009.ص 5
- 43.عبد المالك مزهودة،الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية العدد 1 نوفمبر
2011 ص 86.
- 44.عطوات سلمى، وآخرون، أثر تبني الإبداع الداري على تحسين الأداء الوظيفي (لعينة من رؤساء
المصالح في القطاع التعليم العالي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد10، ورقلة، الجزائر
2016.
- 45.علاء حاكم وزينة حمودي حسين، بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي عمداء
الكليات ومعاونتهم في جامعة بغداد (العراق)2018.
- 46.علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية
من وجهة نظر مدري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-المحافظة الشرقية، مجلة كلية التربية،
جامعة بورسعيد، العدد 15، يناير، 2014.
- 47.عيد سيد ،التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة :جامعة
الدول العربية ص 197 ؛ 2008
- 48.غادة جمال بن إسماعيل، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات
جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية المجلد الأول العدد 12 ،مارس،2019
- 49.الفاعوري رفعت عبد الحليم إدارة الإبداع التنظيمي القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص
258 2005
- 50.مجلة علمية سداسية مجلة الاقتصاد الجديد الصادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر-جامعة خميس مليانة –
العدد 17-المجلد 02-2017
- 51.محمد سعيد أنور،السلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية
مصر،2003،ص11
- 52.مرام أحمد علي، أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات
محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة العربية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،
السعودية، العدد 28، 2020
- 53.ناصر ، حسن محمود الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية
من وجهة نظر.الجامعة الإسلامية –غزة 2010
- 54.هيجان عبد الرحمان احمد ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات .الرياض أكاديمية نايف العربية
للعلوم الأمنية ،مركز الدراسات و البحوث ص157؛ 1999.
- 55.هيجان عبد الرحمان احمد ،المدخل الإبداعي لحل المشكلات .الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم
الأمنية ،مركز الدراسات و البحوث1999.

56. بديسي فهميه، شيلي وسام، رزق الله حنان، 5ص . بالاعتماد على آل قماش،
2004. الموقع [:html.t2541/sa.cov.art.www](http://html.t2541/sa.cov.art.www)

5 الملتقيات :

57. بديسي فهميه، رزق الله حنان، شيلي وسام البلدية، يومي ، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18، 19 ماي 2011 جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر، ص 5، 6.
ثانيا : المواقع باللغة الأجنبية :

1. Habib sahhaf, dictionary of human resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003, p76
2. Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools
3. Peter F. Drucker, The Discipline of Innovation, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p.3.
4. Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more Creativity

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر إدارة أعمال



استمارة استبيان

تحية طيبة و بعد :-

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال , في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان: **الإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي** , يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي و الذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة , كما نطمئنكم بأن النتائج التي ستحصل خاصة بأغراض البحث فقط و ستحاط بالسرية التامة شاكرين لكم حسن التعاون و الاهتمام و السلام عليكم.

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .

-الرجاء الإجابة على كل البيانات.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 41 إلى 50 / من 50
- 3-الخبرة: أقل من 5سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4-المستوى التعليمي: تكوين مهني ثانوي جامعي اساتد عليا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					الإبداع الإداري		
					لا أكرر ما يفعله الآخرون في عملهم.	1	الأصالة
					أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة لأخرى	2	

					3	لا أخاف من الفشل وأبادر دائما لتبني أفكار جديدة في عمله.
					4	أنجز أعماله بطريقة حديثة و مبتكرة
					5	لدي القدرة على النقاش و الحوار و امتلاك الحجة و القدرة على الإقناع.
					6	يمكنني التعبير عن أفكاره بكل طلاقة وإيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف.
					7	أستطيع أن أجد أكثر من طريقة لإنجاز عملي.
					8	أغير موقفي عند التأكد من عدم صحته.
					9	أقبل الانتقادات بصدر رحب .
					10	أقبل أفكار الآخرين حتى و إن خالفت رأبي
					11	لدي لقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء و تفسيرها.
					12	أرفض الأعمال الخاطئة في المؤسسة و إن كانت شائعة لدى كل العمال
					13	أستعد لتحمل المسؤوليات و المهام الموجهة لي.
					14	أستطيع فرض رأبي عادة بالحجج .
					15	أتوقع حدوث مشاكل في العمل و أخطط لمواجهتها .
					16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
					17	يمكنني معرفة جميع جوانب المشكلة التي تعترضني في عملي.
الأداء الوظيفي						
					1	لدي القدرة على توفير وسائل و أساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
					2	أستطيع فهم عناصر عملي على النحو الأفضل.
					3	أقوم بانجاز مهامي بدقة.
					4	أستطيع التقليل من الأخطاء و المشكلات في أدائي لعملي.
					5	أستطيع إنجاز المهام في أقل وقت ممكن .
					6	أقوم بتبسيط إجراءات العمل و من ثم تسهيله و تسريعه.

					أقوم بتأدية عملي بالكفاءة و الجودة المطلوبة .	7	
					لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة.	8	
					أشارك في الاجتماعات التي يتم فيها تقديم الأفكار و المقترحات لتقييم الأداء.	9	
					لدي القدرة في تقديم أفكار جديدة و مقترحات العمال.	10	
					لدي القدرة و الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى .	11	
					أقدم المساعدة لزملائي لإنجاز الأعمال و تكاملها .	12	

قائمة الأساتذة المحكمين:

الملحق رقم 02

الرتبة العلمية	الأستاذ
أستاذ محاضر أ	عراية الحاج
أستاذ محاضر "أ"	مناصريه رشيد
أستاذ محاضر أ	حورية الأطرش
أستاذة "جامعة الوادي حمه لخضر	حسيبة شتحونة

الملحق 03 مخرجات نتائج spss الارتباطات

		بداء الإداري	داء الوظيفي
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson		,620
	Sig. (bilatéral)		,000
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,620	
	Sig. (bilatéral)	,000	

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,620	,380	,249

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	Sig.
Régression	1,390	1	1,390	,000
de Student	2,220	1	,000	
Totale	3,610	2		

Coefficient

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta		
(Constant)	1,270	,530	2,300		0.000
بداء الإداري	,600	,140	,600	4,700	0.000

Test d'échantillons indépendants

		Test de Leven sur l'égalité de variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	0,814	0,373	-0,613	36	0,544	-0,09293	0,15162	-0,40042	0,21456
	Hypothèse de variances inégales			-0,849	7,381	0,423	-0,09293	0,10949	-0,34914	0,16328

ANOVA

السن

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,338	14	,453	2,471	,026
Intragroupes	4,214	23	,183		
Total	10,553	37			

ANOVA

الخبرة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,503	14	,322	1,167	,360
Intragroupes	6,339	23	,276		
Total	10,842	37			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,457	14	,175	,293	,989
Intragruppes	13,754	23	,598		
Total	16,211	37			

الفهرس	
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للإبداع الإداري والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: الإبداع الإداري
3	أولاً: ماهية الإبداع الإداري
3	الفرع الأول: مفهوم الإبداع
5	الفرع الثاني: الإبداع الإداري و خصائصه
7	الفرع الثالث: سمات و خصائص الشخصية المبدعة
8	ثانياً: عموميات حول الإبداع الإداري
8	الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري
10	الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري
12	الفرع الثالث: مستويات الإبداع الإداري
12	الفرع الرابع: معوقات الإبداع الإداري
14	الفرع الخامس: مراحل العملية الإبداعية
16	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي
17	الفرع الثاني: عناصر و محددات تقييم الأداء الوظيفي
19	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
21	الفرع الرابع: مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين الأداء الوظيفي
23	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية
23	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
27	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الانجليزية
28	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للإبداع الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتفرت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

33	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
34	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
38	الفرع الثاني : صدق وثبات الإستبانة
38	الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
39	المطالب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
39	الفرع الأول : المتغيرات الديمغرافية
43	الفرع الثاني : عرض و تحليل النتائج
50	المطلب الثاني : مناقشة النتائج الدراسة
50	الفرع الأول : تحليل النتائج
55	الفرع الثاني: مناقشة النتائج
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
63	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	الفهرس