



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة بعنوان:

أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين
- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص "إدارة الأعمال"

تحت إشراف الاستاذ:

- د. هبول محمد

إعداد الطلبة:

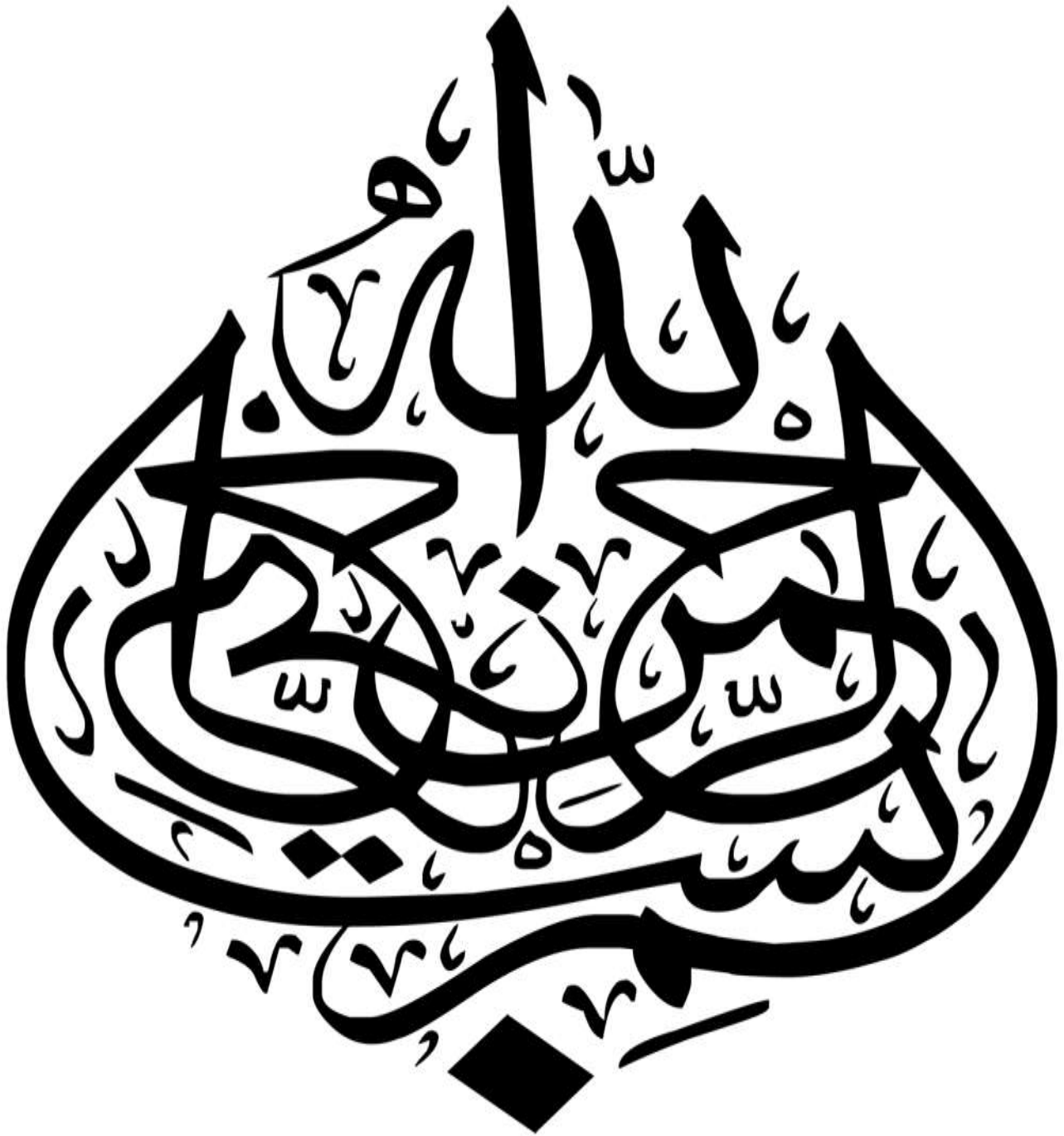
- بوالزيت امنة

- بخبخ لبنى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مرزوقي ياسر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. هبول محمد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. نمدي أسماء

السنة الجامعية 2021/2022



الاحياء

الى من صنع العزة تاجا فوق الجبين و كان سنداً لي في الحياة

الى سيد الرجالالى " والدي العزيز "

الى تلك العين التي سمرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان لقلبها

الى من غمرتني بحبها و دعائها الدائم لي..... الى " امي الحبيبة "

الى من شاركوني ايام طفولتي....الى من تربيته معي تحت سقف واحد

الى اخوتي و اخواتي الاحباء و ازواجهم و اولادهم كل باسمه

الى كل " عائلة بخرح "

الى صديقاتي الغاليات : " رتيبة ، رانيا ، نزيهة ، لأمية ، بشرى ، ياسمين ، حفافه ، زليخة "

الى روح صديقتي الطاهرة " انيسة رحمها الله "

الى رفيقتي في هذا البحث " امينة "

الى الصديق الذي قدم لي يد العون في بحثي هذا " يوسف بركاتي "

الى كل الزملاء و الزميلات الذين عرفتهم طيلة مساري الدراسي

الى كل خريجي دفعة ماستر إدارة اعمال 2022

الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب او بعيد

الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي

امدي هذا العمل

لبني



الأهداء

الى من قال فيهما الحق « و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما
ربياني صغيرا » سورة الاسراء الآية 24

الى روح من لا يمكن للكلمات ان توفي حقها ولا يمكن للارقام ان تصف فضائلها الى من
كان دعاءها سر نجاحي "امي العزيزة رحمة الله "

الى "والدي العزيز" الذي رهن حياته من اجلنا و اجل دراستنا و نجاحنا امده الله بطول
العمر

الى من عشت معهم اجمل لحظات حياتي الى شموع دربي و اجمل ما امتلكنه افراد عائلتي
اخوتي اخواتي بارك الله في أعمارهم

الى زميلتي في هذا البحث و هذا التخرج " لبنى "

والى اهلي واصدقائي وكل من دعمني وفهم الله

كما لا انسى اساتذتي الذي كان لهم الفضل في وصولي الى هنا



آمنة

شكر و عرفان

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ " **مبول محمد** " الذي

تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات

والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بواقر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين

على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة معهد العلوم
الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
والى كل موظفي الجامعة وجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من
بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
III-II	الاهداء
IV	الشكر
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الاشكال
X	فهرس الجداول
II X	فهرس الملاحق
III X	الملخص
أ-ي	مقدمة
02	الفصل الأول : مراجعة الأدبيات
02	المبحث الأول : الإبداع الإداري
02	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري و أهميته
04	المطلب الثاني : عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و مستوياته
08	المطلب الثالث : أنواع و خطوات الإبداع الإداري
09	المطلب الرابع : خصائص و سمات المنظمة المبدعة و الموظف المبدع
10	المطلب الخامس : دوافع و معوقات الإبداع الإداري
13	المبحث الثاني : أداء العاملين
13	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
14	المطلب الثاني : أبعاد أداء العاملين
14	المطلب الثالث : عناصر و طرق تحسين الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

18	المطلب الرابع : محددات أداء العاملين و العوامل المؤثرة على مستوى الأداء
20	المبحث الثالث : مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين أداء العاملين
20	المطلب الأول : التدريب و المهارات الفردية
22	المطلب الثاني : الحوافز و بناء الثقة
24	المطلب الثالث : الاتصالات
25	المطلب الرابع : البناء التنظيمي و نمط القيادة
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي -دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة-
32	تمهيد
33	المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الأول : نشأة و تطور المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
33	المطلب الثاني : التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة
35	المطلب الثالث : مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة
35	المطلب الرابع : التقسيم الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
38	المبحث الثاني : منهجية الدراسة تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
38	المطلب الأول : منهجية الدراسة
42	المطلب الثاني : تحليل استجابات افراد العينة
60	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة

فهرس المحتويات

/	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	موقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	1.2
37	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	2.2
43	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	3.2
44	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب العمر	4.2
45	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	5.2
46	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	6.2
47	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المنصب المشغول	7.2
48	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب مكان العمل	8.2

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	مقياس ليكارت الخماسي	39
2.2	مستويات المتوسط المرجح بالأوزان	39
3.2	صدق الاتساق الداخلي لمتغير الإبداع الإداري	40
4.2	صدق الاتساق الداخلي لمتغير أداء العاملين	41
5.2	نتائج اختبار الفا كرونباخ	41
6.2	توزيع العينة حسب الجنس	41
7.2	توزيع العينة حسب العمر	43
8.2	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	44
9.2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	45
10.2	توزيع العينة حسب المنصب المشغول	46
11.2	توزيع العينة حسب مكان العمل	47
12.2	نتائج البعد الأول الطلاقة الفكرية	50
13.2	نتائج البعد الثاني المرونة الذهنية	52
14.2	نتائج البعد الثالث الإصالة	54
15.2	نتائج البعد الرابع الحساسية للمشكلات	56
16.2	نتائج البعد الخامس قبول المخاطرة	58

فهرس الجداول

59	نتائج المحور الثاني أداء العاملين	17.2
64	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابداع الاداري على أداء العاملين	18.2
65	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الطلاقة الفكرية على أداء العاملين	19.2
66	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة الذهنية على أداء العاملين	20.2
67	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاصاله على أداء العاملين	21.2
68	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الحساسية للمشكلات على أداء العاملين	22.2
69	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر قبول المخاطرة على أداء العاملين	23.2

فهرس الملاحق

رقم الشكل	عنوان الملحق
01	مرسوم انشاء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
02	نشأة و تعريف المؤسسة
03	شعار المؤسسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع أثر الابداع الاداري على تحسين أداء العاملين حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في مدى تأثير الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ومن أجل ذلك قمنا بتطوير استبانة للقياس ثم توزيعها على عاملي المركز الجامعي (60) عامل. و لتحليل النتائج اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و باستخدام برنامج (SPSS V 25) وقد خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الاداري بمختلف ابعاده (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الاصاله، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميله، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعليه نوصي بضرورة إيضاح مفهوم الابداع الإداري للعمال الإداريين بالمركز الجامعي من خلال توفير المناخ المناسب لهم و الاهتمام بقدراتهم الإبداعية والاستجابة السريعة لمتطلباتهم وذلك لدفعهم للابداع اكثر .

الكلمات المفتاحية : الابداع الاداري، أداء العاملين، المركز الجامعي لميله.

Abstract

This study aims to address the issue of the impact of administrative creativity on improving the performance of workers, as we tried through this study to answer the research problem represented in the extent of the impact of administrative creativity on improving the performance of workers in the University Center Abdul Hafeez Bu Al-Souf Mila at the level of morality ($\alpha \leq 0.05$).

For this purpose, we developed a questionnaire for measurement and then distributed it to the university center workers (60) workers. And to analyze the results, we relied on the descriptive analytical approach and using the (SPSS V 25) program. The study concluded that there is a statistically significant effect of administrative creativity in its various dimensions (intellectual fluency, mental flexibility, originality, sensitivity to problems, acceptance of risk) on the performance of workers at the University Center in Mila. , at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$). Accordingly, we recommend the necessity of clarifying the concept of administrative creativity for the administrative workers in the university center by providing them with the appropriate atmosphere, paying attention to their creative abilities and responding quickly to their requirements, in order to push them to be more creative.

Keywords: administrative creativity, employee performance, Mila University Center.

مقدمة

لقد مارس الانسان منذ القدم الادارة بشكل عفوي كنشاط لتدبير شؤون حياته الخاصة ولتحقيق اهدافه في البقاء والاستقرار وتوفير سبل العيش ولم يكن الانسان انذاك يعرف ان هذا النشاط الذي يمارسه سوف يصبح فيما بعد احد العلوم المهمة التي تتداخل مع كل انواع العلوم الاخرى.

وقد زاد اهتمام الانسان بالادارة وادراك اهميتها نتيجة اتساع بقعة المعمورة بسبب التطور الحضاري الذي ادى الى خلق رغبات جديدة تفوق مبدأ الاكتفاء فقط، وتسعى لتحقيق الافضل من كل الحاجات بزيادة مستوى الرفاهية والسعادة في الحياة، ولا عجب أيضا أن تهتم المؤسسات والمنظمات في الانظمة على اختلاف انواعها بالإدارة منهاج واسلوبا راقيا بعد ان ادركت ان خلق الإداري الناجح من شأنه ان يساهم في تقدم وتطور المنظمات والمشروعات المختلفة من خلال استغلاله للوقت والموارد المادية والبشرية استغلالا امثلا، ومن خلال مساهمته في تخريج وتدريب وتأهيل أجيال من البشر قادرين على خلق الإبداع في الميدان الإداري والإقتصادي والإنماء ويعتبر الابداع إحدى الادوات الهامة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة وعدم التاكيد، بالاضافه الى شدة المنافسة في رغبات الزبائن وكثرة المعلومات وذلك من خلال الدور الذي يؤديه التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والانتاجية والتسويقية، وعلى هذا الاساس يعتبر الابداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المنظمة واحتلال مركز الريادة.

والابداع هو ايجاد وتطبيق فكرة جديدة من اجل انتاج شيء جديد او ادخال تحسين معتبر على شيء موجود في ميدان الاقتصاد والصناعة والادارة وغيرها فهو ظاهرة متعددة الابعاد ومعقدة واهم ما يميزها هو التغيير المستمر. غير ان الابداع والتحسين المستمر والسعي نحو التجديد بات متوقفا على ما في عقل الانسان من معرفة وخيال مبدع، فالمورد البشري الذي يعد مصدر التميز في المنظمة وهو احد الموارد الاساسية فيها، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل ان الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر انجح مصادر الاستثمار، لذلك فان اتجاه المنظمات نحو الإهتمام بالإبداع لا ينبغي ان يقتصر على ادخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد ان يشمل احداث تغيرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين.

كما ينبغي تقدير اهمية الدور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الى بما ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية، حيث تؤدي بهم الى الحماس للعمل والبحث عن الحلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، ودفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة.

مقدمة

1. إشكالية الدراسة :

اصبح التجديد جوهر الابداع لأية منظمة من المنظمات بما فيها المنظمات الصغيرة و المتوسطة و يجمع علماء الإدارة على ان المنظمات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة و معقدة مما يجعل حاجتها الى الابداع الإداري حاجة ملحة اذ يجب الحرص على تنمية و تطوير قدرات العاملين والمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة لدفع المنظمة الى الأفضل .

السؤال الرئيسي :

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

الاسئلة الفرعية

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية لحساسية المشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

-هناك أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

مقدمة

الفرضيات الفرعية

- هناك أثر اثر ذو دلالة احصائية للطلاقة الفكرية على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الذهنية على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر اثر ذو دلالة احصائية للأصالة على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر اثر ذو دلالة احصائية لحساسية المشكلات على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر اثر ذو دلالة احصائية لقبول المخاطرة على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للابداع في تحقيق اهداف المنظمة بشكل عام والمركز الجامعي لميلة بشكل خاص في :

- التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الابداع الإداري.
- تقديم اطار عملي يربط بين الابداع الاداري بابعاده المختلفة والاداء الوظيفي للعاملين.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الابداع الاداري لدى لعمال وموظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- التعرف على واقع الاداء الوظيفي لدى عمال و موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- الدعوة الى التفكير الابداعي والتحرر من التفكير النمطي.
- إبراز الدور الذي يلعبه الابداع الاداري لتنمية أداء العاملين بالمؤسسة.

مقدمة

-لفت الانتظار الى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع.

5. أسباب الدراسة:

-اختيارنا لهذا الموضوع يرجع الى أسباب ذاتية واخرى موضوعية تتمثل في :

الأسباب الذاتية :

-ان الموضوع يمكن دراسته لتوفر كل الظروف العلمية (مراجع وكتب علمية والادارية).

-الموضوع في اطار التخصص مما يمكن من البحث والدراسة والتعمق فيه.

-وجود اهتمام شخصي متعلق بظاهرة تنمية الموارد البشرية وتحديد الخطوات الاساسية للابداع الإداري.

الأسباب الموضوعية :

-الابداع الاداري من المواضيع الحديثة والتي تركز عليها مختلف الدراسات التي تسعى الى الرقي والتميز الثقافي من اجل خدمة البحث العلمي.

-الاجابة على التساؤلات المتعلقة بالابداع الاداري، والكشف عن الحقيقة العلمية والمساهمة في زيادة الثروة المعرفية.

6. الدراسات السابقة

الدراسة الاولى : شيباني أمينة 2020، تحت عنوان "الابداع الاداري وانعكاساتها على الاداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي ادارة كلية العلوم الاجتماعية لجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، هدفت الدراسة الى التعرف على انعكاسات الابداع الاداري على الاداء الوظيفي في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم تصميم الاستمارة على اساس التطبيقي وتم توزيعها على 27 موظف من أساتذة واداريين وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها :

-يتلخص مفهوم الابداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئته إداريه مشجعه ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكره او عمل جديد متميز بطلاقه والمرونة والاصاله والحساسيه لمشكلات وتطويرها حسب قدرات الأفراد.

-يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم متطلباتهم في عملية الابداع داخل المؤسسة الامر الذي ينتج عنه رضا مسبق من طرف المتعامل معها، مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن امكانية قتل المنتجات المبدعة.

مقدمة

-المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي للموظفين يؤدي الى رفع درجة الرضا الوظيفي ومنه تحقيق نتائج افضل تحقق أهداف المؤسسة المخططة لها من خلال برامج التنمية الإدارية.

الدراسة الثانية: الاستاذ الدكتور مؤيد الساعدي، المدرس علي محمود علي 2013، تحت عنوان " دور استراتيجيات الابداع الاداري لتحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة"،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، حيث اهتمت الدراسة بالتعرف على دور الاستراتيجيات الإبداع الاداري في الأداء الوظيفي للعاملين بالمعمل، وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الاداري والأداء الوظيفي في المعمل اعتمد البحث على منهج البحث القائم والتحليل البعدي واستخدام spss لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث مكونه من 91 شخص من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانبى الإبداع والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها: أن الإدارة معمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جذري وهي أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

-لا تعمل ادارة الموارد البشرية على التوجه نحو التغيير التنظيمي، فهي لا تعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الأداء الوظيفي المرغوب، بالرغم من تعزيز الإدارة للثقة بالنفس عند العاملين لمقاومة الخوف من الفشل الا أنها لا تسمح باجراء تغيير جذري على الهيكل التنظيمي لديها.

-يملك الموظف في معمل الكوفة القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، علاوة على اهتمامه بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة منها في مجال العمل وأيضاً يقوم بأداء أعمال واضحة ومحددة.

-وجود علاقه ارتباط موجبه وضعيفه بين كل من استراتيجيات الإبداع والمتمثلة باستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجي من جهة و الإبداع الإداري من جهة أخرى.

-عدم وجود علاقه ارتباط ذات دلالة معنويه بين استراتيجية الإبداع على المستوى العام والاستراتيجيات المكونة لها، والمتمثلة باستراتيجية تطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية من جهة مع الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة من جهة أخرى.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل من استراتيجية الإبداع الإداري للمستوى العام واستراتيجيات الإبداع المتمثلة في التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي واستراتيجية الدورية على أداء معمل سمنت الكوفة بسبب عدم توجه إداره المعمل للإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: نرجس نور الايمان بن شعبان 2019، تحت عنوان "اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية دراسه حالة مؤسسة صوف بحاسي مسعود ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهاده الماجستير في

مقدمة

علم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية ورقلة، هدفت هذه الدراسة الى التصرف على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة راجي سوفت وكذا مستوى الأداء الوظيفي، بالاضافة الى معرفة أثر الإبداع الإداري لأبعاده المحددة على مستوى الأداء الوظيفي تكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفين الإداريين بمؤسسه عددهم 80، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها 72 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

-ان مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي.

-مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة سونت وركلاجه مرتفعا وفقا لمقياس البحث.

وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات اهم ضرورة اهتمام المؤسسة بالإبداع الإداري من خلال تقديم المناسبة لما له من أهمية كبيرة في رفع الأداء الوظيفي والحفاظ على مكانتها في مجال نشاطها، وتشجيع الأفكار الإبداعية التي تجنب المؤسسة العديد من التكاليف وتساهم في تحقيق ميزه تنافسية.

الدراسة الرابعة: الزهرة رحال، سارة جبالى، كريمة سعد الله 2019، تحت عنوان "اثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بالاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي، ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، إدارة أعمال، هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية مساهمة الإبداع التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين حيث اجريت الدراسة بمؤسسه توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وتمت فرضية هذه الدراسة الى وجود وساطة كلية للإبداع التنظيمي في علاقه بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، اذ اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة عاملا بالمؤسسة، وخلصت الدراسة من النتائج هي وجود تأثير مباشر بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ووجود تأطير مباشر بين الإبداع التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة.

وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، ومنه وجود وسط جزئي للإبداع التنظيمي في علاقه تمكين الإداري للأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الدراسة الخامسة : خالد علي 2017، تحت عنوان "اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الاعمال"، بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر و شركه تونسية الاستغلال الفوسفات تونس المكتبة الوطنية الشريف للفوسفات المغرب، أطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه للعلوم في العلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال.

مقدمة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العمق الجزائر، وبشركة فوسفات قفصة تونس، والمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، وذلك من خلال قياس مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، والتعرف على مدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه اضافة الى اختيار دور المتغيرات الديموغرافية العلاقة بين أساليب الإدارة والإبداع من جانب، والإبداع الإداري والأداء من جانب آخر. تم مقارنة النتائج المتحصل عليها من أجل الخروج باستنتاجات يمكن أن تستخدم من المؤسسات الثلاث في تطوير أساليبها الإدارية وتحقيق مستوى عال من الإبداع لدى مستوى مرتفع من الأداء.

وأهم ما توصلت اليه الدراسة تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مريحة للموظفين إضافة الى تفويض صلاحيات كافية لهم، وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم واشراكهم في رسم السياسات قد يرفع من روحهم المعنوية، وتحسين مستوى ادائهم ويحد من هجرتهم للمؤسسة مما يمكنها بالاحتفاظ بكوادرها، وخبرة كفاءاتها حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة، وتحديات البيئة الخارجية عليها العمل على تعريف و توعية كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.

الدراسة السادسة: عطوات سلمى واخرون 2016، تحت عنوان " اثر تبني الإبداع الإداري على تحسين أداء الوظيفي"، لعينة من رؤساء المصالح التعليم العالي مجلة داء المؤسسات الجزائري، تهدف هذه الدراسة الى توضيح اثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية اي الأصالة و الطلاقة و الحساسيه للمشكلات والمخاطرة للموظف وتوفير متغيرات المناخ الإبداعي وتحديد اثارها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 52 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة النتائج عن وجود أثر ذو دلالة احصائية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لافراد العينة. واوصت الدراسة في الأخير بضرورة الإهتمام اكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر مبتكرة و الوصول الى المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فبرضاه تزداد أهميه العمل الذي يقوم به .

الدراسة السابعة : ميسون نظمي، سعيد عطاري 2018، تحت عنوان "الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية"،جامعة القدس فلسطين رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة الى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنيه خضوري نموذج واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجا لتحقيق هدف الدراسة. وتم تطوير إستبانة محكمة حيث تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور وتم حساب حجم عينه الدراسه حيث بلغ 154 موظف وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

مقدمة

وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفعالية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية 77 % وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين إذ أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءات وفعاليه الأداء لدى العاملين في الجامعة وان المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جدا بوزن نسبي على التوالي 82.2%، 78.3% وتدني أثر اساليب الإدارة العليا للدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة الى درجة أثر متوسط بوزن نسبي قدره 64.7 % .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين أساليب الإدارة العليا وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ويحقق مستويات أعلى من كفاءة وفعالية الأداء بالجامعة ورفع مستوى الأداء من خلال التركيز على الالتزام بتطبيق استراتيجية الجامعة المعتمدة.

الدراسة الثامنة : عبد الرحمان محمد جبر 2010، بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مخبري مدارس وكالة القوة الدولية"، قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، الى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية وقد توصل الباحث الى ان مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعا، كما اثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس وبين نتائج وجود بعض اوجه القصور في مقاومة الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

7. الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة :

-تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري، حيث اعتمدنا نفس المتغيرات في تحرير الجانب النظري.

-في الجانب التطبيقي كان هناك اختلاف من حيث مكان الدراسة.

-اختلاف في عدد الاستبيانات الموزعة، واختلاف في عدد الأفراد الموزعة عليهم(عدد أفراد العينة).

-دراسات عالجت موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، في حين أن موضوع دراستنا عالج الإبداع الإداري وتأثيره على أداء العاملين.

-هناك مجموعة من الدراسات السابقة اختصت بدراسة المتغيرات والمؤشرات التي لها دور في الإبداع الإداري وأداء العاملين، في حين أن موضوع دراستنا اهتم بدراسة جزء منها فقط.

8. حدود الدراسة ومنهجها

أولاً : حدود الدراسة

-الحدود البشرية: انجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين في المركز الجامعي ميلة.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة اثر الابداع الاداري على تحسين اداء العاملين في المركز الجامعي ميلة

الحدود الزمنية: انجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021م- 2022 م

ثانياً :منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي اتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة والاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وقد اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا للحصول على نتائج و تعميمات عن الظاهره محل الدراسة.

9. هيكل البحث:

لمعالجة الاشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين، تطرقنا في الفصل الأول كجانب نظري الى ثلاث مباحث، يعالج المبحث الأول الإبداع الإداري (المفهوم والعناصر والأبعاد والأنواع والدوافع.....)، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم أداء العاملين وأبعاده، عناصر وطرق تحسينه ومحدداته، أما المبحث الثالث فيناقش مقومات الإبداع الإداري ودورها في تحسين أداء العاملين.

وفي الفصل الثاني كجانب تطبيقي قمنا بدراسة ميدانية حول الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، حيث تضمن المبحث الأول تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، نشأته، تطوره ومهامه، في حين تضمن المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل النتائج واختبار الفرضيات .

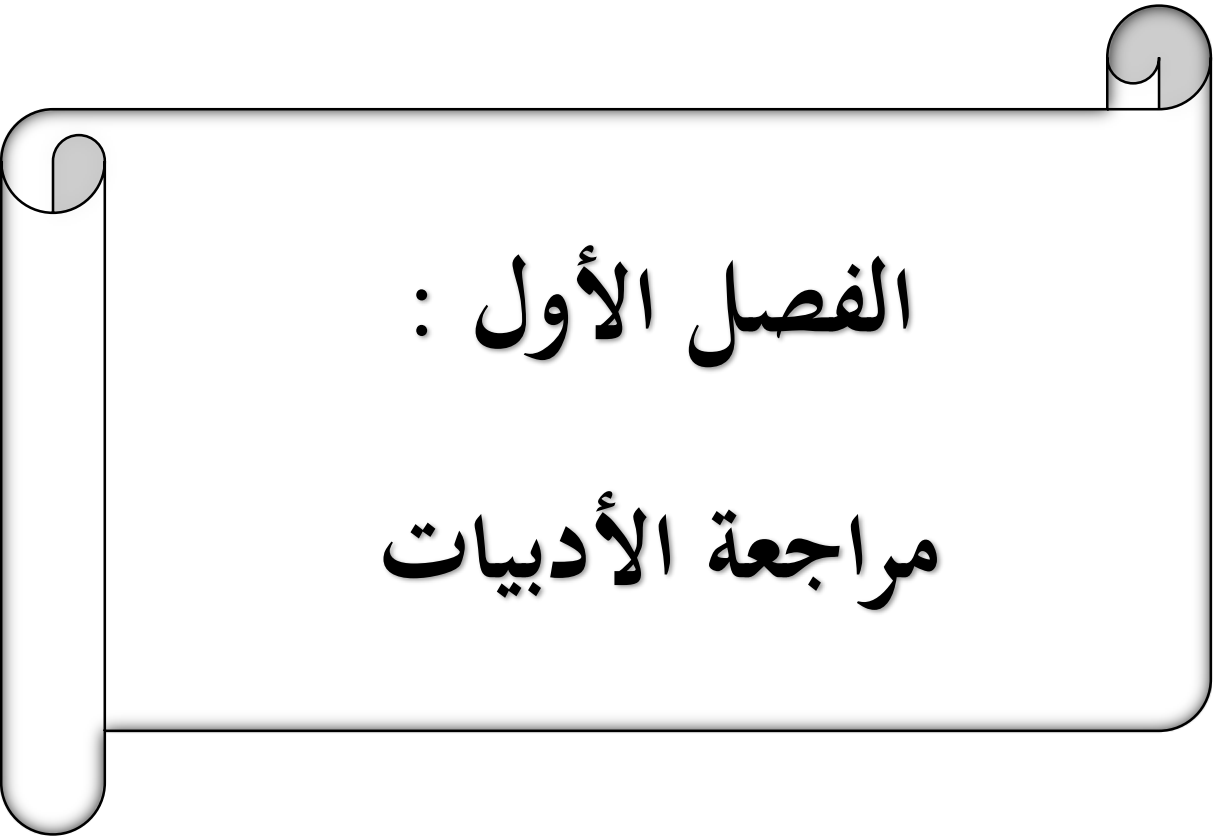
10. صعوبات الدراسة :

-تشنت وتشعب متغيرات الدراسة وذلك بسبب إحتوائهما على معلومات والأبعاد كثيرة.

-ضيق الوقت.

مقدمة

-صعوبات في الجانب الميداني من حيث توزيع الاستبانة والجدية في ملئها واسترجاع أكبر عدد ممكن.



الفصل الأول :

مراجعة الأدبيات

تمهيد :

يعتبر الإبداع الإداري أداة و وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المنظمات و بقائها و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور . ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فانه لابد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع وذلك بإتباع مراحل و استراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري.

وبغرض الإلمام بهذا الفصل فقد تم تقسيمه كالتالي :

-المبحث الأول : الإبداع الإداري.

-المبحث الثاني : أداء العاملين .

-المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين أداء العاملين .

المبحث الأول : الإبداع الإداري

هناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الإستجابات المحدثّة لاحتياجات البيئة مع سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصّيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبيرة وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة يعدّ ابتكاراً وإبداعاً.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري و أهميته

الفرع الأول : مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألّفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً على أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون . (خيري أسامة محمد، 2012، ص39)

أو هي عمليات إتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية والهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي تربط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري. (خيري أسامة محمد، 2012، ص39)

يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات أو النواقص و المتغيرات في المعرفة و العناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال . (بلال خلف السكارنة، 2011، ص18)

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في العمليات المتعلقة بإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (خلوف زهرة، 2017، ص14)

التعريف الإداري للإبداع الإداري :

هو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تعلقت بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل و الإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يتميزون بصفات وقدرات منفردة و يعملون في نظام اجتماعي وبيئة تنظيمية مناسبة.

الفرع الثاني : أهمية الإبداع الإداري

أضحى الإبداع عنصراً أساسياً في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، كما أنه وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية. إذ يكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح، والإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقاليد البالية واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، كما أشار (Arnold, 2006) بأن الإبداع هو ميزة تنافسية على المدى الطويل يساعد على خلق الأفكار وتحديد الأهداف التي يجري استغلالها في تحديد رؤية مستقبلية. ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات (البدراني، 2011، ص91) لذا فالإبداع الإداري يعد عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و في ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها (العسيري، 1999، ص12) وأوضح (Dahlgard & Martensen, 1999) بأن جميع العلاقات وثقافة الشركة تتجلى في مفهوم الإبداع ، ويتعين على الشركات اليوم التكيف باستمرار مع بيئتها من خلال الإبداع والتطوير، واتفق (thomas, 2011) مع (arnold, 2006) بأن الإبداع يعد المحرك الأساسي لتنمية وتطوير الشركات من خلال تطوير المنتجات الجديدة وجعل الشركة أكثر تنافسية.

والإبداع الإداري ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق (السامرائي، 1999، ص33) ويكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض الكلف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة (السعد والعلياوي، 2001، ص222) ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية (موسى، 1995، ص112). ولعلنا نحسم كثيراً من الجدل عندما نقول أن المنظمات عندما تتساوى أو تتشابه في موجوداتها المادية فإن سر تقدم بعضها على البعض يعزى إلى الاختلاف في مهارات العاملين (مؤيد الساعدي و آخرون، 2013)

المطلب الثاني : عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و مستوياته

الفرع الأول : عناصر و أبعاد الإبداع الإداري

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع منها " الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة، والخروج عن المألوف " ويمكن تفصيلها في :

أولا : الطلاقة الفكرية (fluency)

وتتمثل الطلاقة غالبا في قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعا في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططا ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير

عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها. (علي خالد الخالدي، 2013، ص15)

ثانيا : المرونة (flexibility)

ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وتعتبر المرونة أيضا المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن الأفراد العاديين وهي درجة

السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين :

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمة على تبنيه والعمل به. (علي خالد الخالدي، 2013، ص16)

ثالثاً : الأصالة (Originality)

والأصالة تعني القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة، حيث أن الهدف من تلك الحلول الجديدة هو عدم تكرار ما يقوم به الآخرون من حلول تقليدية، لذا فالأصالة هي ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات بحيث يبتعد الفرد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف. كما تعني الأصالة تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لاجلها ، أو رفض المنظمة أو الفرد للحلول الجاهزة والمألوفة، والعمل على الإبداع في اتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

تتضمن الأصالة عدة جوانب هي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة). (علي خالد الخالدي، 2013 ، ص17)

رابعاً : الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems)

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة.

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة و الاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات. (مها عثمان الزامل، أبريل 2017، ص404)

خامساً : القدرة على التحليل (Analytical Ability)

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها.

المبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين. (مها عثمان الزامل، أبريل 2017، ص404)

سادساً : قبول المخاطرة (Accept The Risk)

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المدراء الواعدون واعييين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين بحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع انظمه ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحملين نتائجها. (جليلو نبيل، ماي 2015 ، ص100)

سابعاً : الخروج عن المألوف (Out of the ordinary)

يقصد به القدرة على التحرير من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (بركان أسماء وجليد نور الدين، 2017، ص181)

الفرع الثاني : مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري في المنظمة وهي:

أولاً-الإبداع على مستوى الفرد :

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكله تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية تميزهم عن غيرهم ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمه موحدة حول سمات الفرد المبدع إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، التنافس، تحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة وعدم الانصياع . (علوط البتول و مجبري سلمة، ص231)

ثانياً-الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية :

- _الرؤية: كلما كانت قيم الجماعة و أفكارها المشتركة بأهدافها، كلما زاد الإبداع عليها.
- _المشاركة: فالمناخ الذي يشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم يعز الإبداع في المنظمة.
- _الالتزام بالتميز و التفوق في الأداء: يشجع على إيجاد يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل .
- _دعم الإبداع بتوفير المساندة لعملية التغيير: و يمكن أن يأتي هذا من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة :
- _جنس الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من أحادية الجنس.
- _تنوع الجماعة : فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- _تماسك وانسجام الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- _ حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة ، حيث تتوسع القدرات و المهارات (علوط البتول و مجبري سلمة، ص232)

ثالثاً-الإبداع على مستوى المنظمة :

الإبداع في المنظمات المعاصرة بات الأمر ضروريا وملحا إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارساتها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية التي اقترحها : Horoid Leavitt

__أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب والمشاركة في الندوات العلمية.

__ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه.

__ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع وبناء المشكلات. (علوط البتول و مجبري سلمة، ص232)

المطلب الثالث : أنواع و خطوات الإبداع الإداري

الفرع الأول : أنواع الإبداع الإداري

هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي :

1-الإبداع الجزئي : و هو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

2-الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بان يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسهم.

3-الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق و مستوى الطموح و دون المطلوب.

4-الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عارم في الأسواق. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص23-24)

الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي:

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

2- مرحلة تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها .

كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

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

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

5-مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص22-23)

المطلب الرابع : خصائص و سمات المنظمة المبدعة و الموظف المبدع

الفرع الأول : خصائص و سمات المنظمة المبدعة

ان الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، و إنما بات الأمر ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارساتها اليومية، و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الخصائص التالية :

-توافر المتخصصين المهنيين.

-عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات.

- تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.

-العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

-المشاركة في اتخاذ القرار .

-تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الإبداع.

-تنمية قدرات العاملين.

-تبسيط المستويات الادارية.

-تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي .

-تركيز جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل. (حليلو نبيل، 2015، ص103)

الفرع الثاني : خصائص و سمات الموظف المبدع

-الذكاء

-الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه

-أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.

-القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

-القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.

-لديه علاقات اجتماعية واسعة و يتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم

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

-غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.

-الثبات على الرأي والجرأة و الإقدام و المجازفة و المخاطرة، فمرحلة الاختيار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

-يفضل العمل بدون وجود قوانين و أنظمة.

-يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن. (سعال سومية، 2018 ، ص383)

المطلب الخامس : دوافع و معوقات الإبداع الإداري

الفرع الأول: دوافع الإبداع الإداري

تصنف هذه الدوافع إلى :

أولاً: الدوافع الذاتية (الداخلية)

-الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.

-الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

-الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

-الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

ثانياً: الدوافع البيئية (الخارجية)

-الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.

- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية.

ثالثا: دوافع مادية ومعنوية

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- الحصول على رضا الناس.
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة.
- الحصول على درجة علمية راقية.

رابعا: دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتتشأ رغبة قوية في الاستمرار . (خلوف زهرة، 2017، ص17)

الفرع الثاني : معوقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع شكلا من إشكال التطور والتقدم الذي يهدف دوما الى التغيير الأفضل داخل منظمات الأعمال، ولا يجب أن نغفل هنا المشاكل والمعوقات التي تعمل على إعاقة العملية الإبداعية، كما تحتوي هذه المعوقات على تأثير سلبي على عملية الإبداع ، وتساهم في التأثير عليها على المدى القصير و البعيد . لذا يجب الحد منها قدر الإمكان، ومن أهم المعوقات ما يلي :

- 1-**المعوقات العقلية :** حيث أن هناك الكثير من المشكلات التي يتعرض عليها إدراك الأشخاص، ومن أمثلة هذه المشكلات هي : خداع وخطأ ومحدودية الإدراك، وضعف الذاكرة.
- 2-**المعوقات الانفعالية:** حيث يحتاج الإبداع الإداري إلى توفير العديد من العوامل الانفعالية بهدف تحقيق الأهداف المختلفة مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي والاستقلالية وتقليل المخاطرة.
- 3-**المعوقات البيئية :** حيث تساهم الظروف البيئية في تشجيع عملية الإبداع وتقليلها ، حيث تلعب البيئة دورا كبيرا في تحديد ذلك من خلال احترام حرية الأفراد في التفكير والتعبير عن آرائهم، وإعطاء فرصة للتجربة وبذلك يمكن اعتبار هذه البيئة مساعدة لعملية الإبداع، وفي حال كان هناك ضغط في التفكير فان الفرد

سيقوم بالتصرف بطريقة لا يمكن توقعها وبذلك يتم البعد عن التفكير الإبداعي مما يعطي صورة سلبية عن هذه البيئة.

4-المعوقات الدافعية : توجد العديد من العوامل التي تساهم في التفكير الإبداعي واكتشاف أوجه القصور، والمساهمة في التجديد و التعبير بفعالية. وهو ما يتطلب الوصول إلى بدل جهود إيجابية لتحقيق كل ما هو جديد و التعبير عن ذلك بشكل فعال .

5-المعوقات التنظيمية: تعتبر المعوقات التنظيمية من أكثر المعوقات التي تواجه عملية الإبداع ومن أهم هذه المعوقات هز سيادة نمط إداري تقليدي، وسوء التخطيط التنظيمي، وضعف التحفيز للمبدعين ، بالإضافة إلى تراجع مستوى نظام الاتصالات بشكل ملحوظ.

كما ذكر العميان (2010) أهم معوقات الإبداع الإداري من خلال ما يلي :

- نبذ الزملاء المبدعين لشعور غير المبدعين بالخطر والتهديد.
- مركزية الإدارة، وعدم تفويض الأعمال البسيطة إلى العاملين.
- خوف الأفراد من التغيير ومحالة مقاومته ، حيث أنهم يفضلون حالة الاستقرار.
- الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات ، مع التشديد على الشكليات دون مضمون.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية .

-قلة كفاءة القيادات الإدارية .

ويرى الباحث أن من أهم المعوقات في الجامعة الإسلامية:

- تزايد الضغوط على العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية نظرا لكثرة الأعباء عليهم.
- عدم إعطاء الموظفين لحقوقهم الأساسية وتقليصها.
- استهتار المدراء بأفكار العاملين وعدم إعطائها أهمية.
- تقليص العمل الجماعي والتفرد بالقرارات. (خليل ماجد خليل مطر، 2018، ص29)

➤ كما أنه توجد معوقات أخرى للإبداع الإداري تتمثل في :

-وضع الفرضيات الخاطئة.

- الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة.
- الخوف من الفشل.
- غياب الدوافع لحل المشكلات.
- التمسك بالمألوف .
- الإجهاد الزائد.
- الاعتقاد بأنك لست مبدعا.
- المواقف والاتجاهات السلبية.
- غياب المساندة والدعم.
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع .
- التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة. (خير الله جمال انيس 2008، ص226)

المبحث الثاني : أداء العاملين

يعد أداء العاملين من أهم العوامل في العمل التي تهتم بكل مؤسسة ، ولهذا تسعى الاهتمام بهذا الجانب لأن نجاح وفشل المؤسسة مرتبط بدرجة أولى بأداء العاملين، ولهذا من خلال لابد من توفير المقومات الضرورية للعمل من جوانب مادية ومعنوية، حتى يضمن استمرار تلك المؤسسة من جهة تطوير مستواه و من جهة ضمان أداء جيد.

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

لقد وردت مفاهيم عديدة لأداء العاملين إذ حاول كل منها تقديم مفهوم لها و من بين هذه المفاهيم نجد : "يمثل أداء العاملين المخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل"(سعيد سمير أبو جليدة، 2018، ص35)

-كذلك عرف : "الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع معايير ومستويات الجودة ، كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله"(محمد مبارك محمد الرشيد، 2018، ص36)

-وعرف 1988 brumbrach أداء العاملين على أنه عبارة عن " السلوك والنتائج معا، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد إنجاز العمل "(كفاية محمد عبد الله، 2019، ص28)

التعريف الإجرائي لأداء العاملين :

أداء العاملين هو قيام العاملين بأي مؤسسة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقا لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المؤسسة عليها، و يحدد أداء هؤلاء الموظفين مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخططة لها او تحقيق الأهداف الموضوعة.

المطلب الثاني : أبعاد أداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها هذه الأبعاد هي:

1_ كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2_ نوعية الجهد: تعنى مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثير سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وأيضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3_ نمط الأداء: تعنى الأسلوب أو الطريقة التي تبدل به الجيد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن منه قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهني ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير (محمد مبارك الرشدي، 2014، ص37)

المطلب الثالث : عناصر وطرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق وأساليب لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول : عناصر تحسين الأداء

يقسم علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

أولا: التوجيه

وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

ثانيا: المفاهيم الأساسية

وتتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ثالثا: عمليات التسليم

وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

رابعا: التأثير التنظيمي

وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

خامسا: المكافآت والاعتراف بالفضل:

ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف

دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي. ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي:

1_ المستوى المستهدف للأداء:

لضمان تحقيق الأهداف لابد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف. حيث أن هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

2_ الأداء الفعلي:

هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

3_ فجوة الأداء:

في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية، وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثم يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمنظمة للوصول إلى الأداء المستهدف.

4_ إنشاء برنامج عمل:

ويأتي العنصر الأخير، وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح. وعملية تطوير وتحسين الأداء من خلال هذه العناصر تعبر عن حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء. (خلوف زهرة، 2017، ص25-ص26)

الفرع الثاني : طرق تحسين الأداء

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي :

أولا : 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 أولا، 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.

ثانيا : تحسين الوظيفة

يوفر تغيير الوظيفة فرصا 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 خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام 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 هادف 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.

ثالثا : 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. ويرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال :

- _ معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة .
- _ وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- _ تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- _ 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 همة وفعالية الموظف.
- _ 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 قدرتها 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". (خلف زهرة، 2017، ص26، ص27)

المطلب الرابع : محددات أداء العاملين و العوامل المؤثرة على مستوى الأداء

الفرع الأول : محددات أداء العاملين

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف (أي القدرات و الخبرة السابقة) ممارسات الموارد البشرية و بيئة العمل مثل : تقدم بعض الشركات فرص أكثر للتدريب عن شركات أخرى. في هذه الشركات ليس من المحتمل أن تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم التعرف على نقص المعرفة و تحديده فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملى الفجوة ، رغم هذا ربما تتعلق مشكلات الأداء أكثر بالمعرفة الإجرائية و الدافع.

بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بها بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فإن مؤشرات العجز ربما تكون قد سببت (أعراض للنجاة) التي تشتمل على صناعة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط الاستياء والغضب و ربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع، و ربما يبذل الموظفون حدا أدنى للطاقة بأعمالهم.

لهذا هنالك ثلاث خصائص فريدة تحدد الأداء والمعرفة الصريحة، والمعرفة الإجرائية ، والدافع . بالإضافة يمكن أن تأثر ممارسات الموارد البشرية و بيئة العمل على الأداء عند التعامل مع مشكلات الأداء، يحتاج المديرون أولا لتحديد أي من هذه العوامل تتعلق بالأداء وبعد ذلك مساعدة الموظف على تحسين أدائه. Man (aguinis، ترجمة سامح عبد المطلب، 2011، ص115)

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين :

أولا : اختلاف في حجم العمل : إن الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر على أداء في المنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عملا أكبر ما تحتاج إليه أخرى عندها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانيا : مدى تأخر الأعمال : قد يؤثر في معدل الإنتاج، فعندما يكثر العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا أو معدلا أعلى للإنتاج، و مثل هذا المعادل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، و قد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح عند العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج.

ثالثا : التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية ، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه معدل في الإنجاز، و كذلك فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها وحدة العمل.

رابعا : العوامل الفنية و التكنولوجية : وهي التي تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة و معدات، وبرمجيات، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى و نوعية التكنولوجيا المتوافرة عندهم. (عداري سعود الهاجري، 2011، ص47)

المبحث الثالث : مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين أداء العاملين

إن وجود علاقة الإبداع أو الإبداع الإداري خصوصا بالأداء الوظيفي يبدو بديهيا للوهلة الأولى فالإطلاع على الهدف من الإبداع سيظهر بالضرورة انه التحسين في مستوى الأداء أو الأداء الوظيفي خصوصا.

فسوف نتناول في هذا المبحث أهم مقومات الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالأداء الإبداعي بحيث يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الربط بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من خلال المواضيع التالية:

المطلب الأول : التدريب و المهارات الفردية

الفرع الأول : التدريب

يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، و ماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يعني أن المهارات والعلوم البشري وإعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة و المعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى ادائه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه و قدراته لمواكبة التطورات الحديثة . ومن

هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تغييرات البيئة الداخلية والخارجية من مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التقنية وغيرها، ولضمان نتائج التدريب فلا بد من تحديد احتياجات أربعة عناصر آلية بحيث تكون هذه الاحتياجات للعناصر الأربعة متلائمة :

- تحديد احتياجات المنظمة.
- تحديد احتياجات الجماعات،
- تحديد احتياجات الموظف،
- تحديد احتياجات الوظيفة أو طبيعة العمل نفسه حيث يتم على ضوء التناسب والتوافق بين هذه الاحتياجات تصميم البرامج التدريبية.

وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآلية وضمان استمرارية الأنشطة والأعمال اليومية، بينما تهدف البرامج التدريبية الإبداعية إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للمنظمات

و يرى "الهيجان" أن المنظمات التي تتصف بالاستمرارية و النمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع من خلال تسهيل عملية الاتصال، و التعاون بين الأفراد، والحد من البيروقراطية، و أن تدرك المنظمات بأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بحد ذاتها إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء كانت خارج المنظمة أو داخلها، وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع الإداري باستطاعة المنظمة أن توفرها للموظفين ومن هذه الأساليب:

- إثارة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني، أسلوب المضاهاة الشخصية، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار (أسلوب سكامبر) (الشقاء، 1999)

ومما سبق يرى الباحث أن التدريب له مكانته الهامة في تعزيز الأداء الإبداعي، من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تحسين وتطوير في مهارات الموظفين وتطوير أنماط السلوك لديهم، إضافة إلى دور التدريب الفاعل في حل المشاكل بطرق إبداعية(عنان الجعبري، 2009، ص47، ص48)

الفرع الثاني : المهارات الفردية

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف كمقوم من مقومات الإبداع الإداري عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه، حيث أن المهارات المتعددة للموظف توفر له الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة و فاعلية عالية تسهم في إثراء وصقل مهارات وخبرات الموظف.

وترى " امابايل" في العديد من دراساتها التي قامت بها أن الأداء الإبداعي يحتاج إلى أكثر من أكدت بأن الدافع الداخلي أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية حيث حددت للأداء الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي :

- الدافع الداخلي لانجاز المهمة .
- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكدت بأن الدافع الداخلي أكثر العوامل أو العناصر أهمية في الأداء الإبداعي وذلك باعتبار أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما: المتعة وتحقيق الذات، الرضا عن الذات.

وتؤكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع كونها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به، و الذي يمكن تنميته من خلال النظام التربوي والدورات التعليمية التي يعيشها الفرد مما يساعد على تعزيز ثقة الفرد بنفسه وفي أدائه وتحفزه نحو العمل الإبداعي، أما الدوافع الخارجية للإبداع تتضح من خلال أن وضوح العمل وأهدافه وعلاقته بوجود المكافآت و عناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيء ما من امل حل المشكلة، وأرى أيضا أن الترافع الخارجية على بعض من الدوافع الداخلية حيث أنها تعمل على تسهيل الأداء والتوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل .

وفي نفس الإطار وضع "لوفلاس" نموذجا لتحفيز الإبداع من حال دراسته القائمة على التعرف على دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين هما: القدرة الدوافع، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز الموظفين على الإبداع ولتحقيق ذلك حدد ثلاثة أنشطة يمكن المدير القيام بها وهي:

- تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة

- القيام بدور الوسيط بين المندس و تنقية الموظفين

-توفير المصادر اللازمة التي تمكن المبدع من القيام بأعمالهم.

ومما سبق يلاحظ الباحث بأن نوع المهارات بعد من الخصائص الأساسية الأفراد ذوي الامكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفد منها المدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجهه، وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد وهي التي تقدم الحافز لديه التعامل مع المشكلة و مواجهتها و إيجاد الحل الأفضل لها. (عنان الجعبري، 2009، ص49، ص50)

المطلب الثاني : الحوافز و بناء الثقة

الفرع الأول : الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الافراد على العمل بكفاءة وفاعلية . واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية. الحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة

لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999).

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الإبداع و تقديم الأفكار الخلاقة. أما إذا كانت العلاقة بين الحافز والهدف منه ضعيفة سيكون اثر المكافأة سواء لمادية أو المعنوية ضعيفا (العازمي، 2006). وهناك أسلوبين للمكافأة هما: المكافأة الفردية التي توجه للفرد، والمكافأة الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

ومن أكثر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينيات من القرن الماضي التحول نحو العمل الجماعي وتشجيعه والتركيز عليه، بالتالي التعبير في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظفين، فأنظمة المكان التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق مع أهداف فرق العمل الجماعي وهيكلها التنظيمي، ذلك أن العمل الجماعي يركز في أساسياته على التعاون، وأنظمة المكافأة والحرير الفردية تركز على الانجاز الفردي مما يدفع الموظفين على حجب المعلومات عن بعضهم البعض وإلى مقاطعة الزملاء، وعدم مساعدتهم نهائيا في انجاز أعمالهم.

وهذه الآثار الجانبية الحوافر التقليدية الفردية أدت الى التحول نحو نظام الحوافز الجماعي، بالتالي فانه من الممكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما يحققه الفريق من إنجازات تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء، بينما تطبق المكافأة الفردية بين الموظفين بطريقة لا تتعارض مع أهداف الفريق ككل (الشمري، 2001).

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، و إلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع و تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، و ذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله. (عنان الجعبري ، 2009، ص51)

الفرع الثاني : بناء الثقة

منح المنظمة الثقة لموظفيها تعتبر رافدا مهما تستطيع من خلاله المنظمة أن تضمن قيام الموظف بالعمل بجهد وتقاني عاليين حتى يكون أهلا للثقة التي منحتها إياها المنظمة، وتعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، باعتبارها عاملا أساسيا من عوامل الإدارة الناجحة.

فالموظفون الذين يشعرون بأن رئيسهم المباشر في العمل يسعى لمصلحتهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للمنظمة يكونوا متحفزين أكثر للعمل. وتفسر الثقة في محيط عمل المنظمة بأنها عبارة عن منح الصلاحية والتفويض للعاملين أو الموظفين ضمن إطار مهامهم ونشاطاتهم، وهذا بطبيعة الحال سيساعد على إيجاد المناخ الملائم الذي يقود إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقى ويساعد على الوصول لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

ولما كانت الحوافز كما ذكر سابقا مرتبطة بمكافئة الأداء الإبداعي الذي يقود إلى حل إبداعي لمشكلة ما داخل المنظمة فإن الإفراط في مستوى المكافأة قد يمثل احد معوقات الإبداع، أي انه كلما كان هناك مشكلة معينة تواجه المنظمة وتحتاج إلى حلول إبداعية فإن الأفراد أو الموظفين باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم من خلال مكافآت وحوافز معتدلة وذلك مقارنة بالحوافز و المكافآت المرتفعة أو المبالغ فيها و التي تقود إلى نتائج عكسية كالخوف أو القلق من فقدان المكافآت المجزية في حال عدم انجاز ما هو مطلوب فينصب فكر الموظف في المحافظة على مستوى المكافأة المرتفع أكثر من اهتمامه بالوصول إلى الحل الإبداعي. ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن منح الثقة للموظفين يعتبر احد أهم الحوافز المعنوية والتي أحيانا يكون لها أثرها الايجابي البالغ الذي قد يكون تأثيره أقوى من الحوافز والمكافآت المادية، مما يقود إلى أن منح و خلق الثقة لدى الموظفين مما يشمله من تفويض السلطة في اتخاذ القرار المرتبط بطبيعة نشاط الموظف المعني ومنح الصلاحيات له الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتوليد القدرة على الإبداع للوصول إلى الأداء الإبداعي الذي يعمل على الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام. (عنان الجعبري، 2009، ص52، ص53)

المطلب الثالث : الاتصالات

لطبيعة الاتصال الإداري بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ومدرائهم وأثرها الكبير على وجهات نظر الموظفين وروحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم حيث أثبتت الدراسات التي عنيت بالجوانب التي يفضلها الموظفون في طبيعة الاتصال مع مدرائهم تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريده الموظفون وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، توفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم. (عبيد، 2008)

والهدف من توفير الاتصال الإداري الفعال، هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات بشكل عام، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات

الإبداعية بين الموظفين، وذلك بما تحمله من أفكار ومعارف يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين أنفسهم. (الحقاني، 1997)

وبالتالي فإن نجاح جماعات العمل و الموظفين أنفسهم في أداء مهامهم و في حل المشاكل التي تواجههم بطريقة ابداعية، تعتمد على مدى درجة السهولة في الاتصال بين أعضاء المنظمة بشكل عام من مدراء وموظفين، مما يمكنهم من تبادل المعلومات بشكل يسير، وحرية المشاركة و التعبير عن آرائهم دون وجود عوائق . (هيجان، 1999)

ويرى الباحث مما سبق أن الاتصال وظيفة أساسية من وظائف الإدارة المعاصرة خصوصا في عملية التوجيه، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، والذي يمكن من تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموظفين و الاستفادة من المعلومات و إحداث التغيير في السلوك نحو الأفضل، إضافة إلى انه وسيلة أساسية للموظفين والمدراء في حل المشاكل التي تواجههم وإنجاز الأعمال الملقى على عاتقهم، بالتالي فإن الهدف من الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، من خلال فتح قنوات الاتصال بين فرق وجماعات العمل حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بطريقة فاعلة تساعد على التجديد والتطوير ونجاح الموظفين في إنتاج أعمالهم و حل المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في دعم فعالية الأداء الإبداعي. (عنان الجعبري. 2009. ص54).

المطلب الرابع : البناء التنظيمي و نمط القيادة

الفرع الأول : البناء التنظيمي

يعد البناء التنظيمي احد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين حيث أكد الكثير من الباحثين على أن هناك علاقة وثيقة بين الإبداع وحرية الموظف في تقرير الكيفية التي يفضلها في إنجاز العمل الموكل له، ومعالجة المشاكل التي تواجهه والتي لها أثرها الإيجابي في الأداء الإبداعي بمعنى انه كلما شعر الموظف بعدم تأثير ضغط الوقت مثلا في إنجاز مهماته كلما زاد توجهه إلى أداء مهامه بصورة إبداعية والوصول إلى الحلول الخلاقة للمشاكل التي يواجهها أثناء تأديته لعمله. بالتالي فإن الموظف يكون أكثر إبداعا كلما أتاح الوقت له الفرصة بالتفكير بالمشكلة التي تواجهه وتحليلها تحليلا دقيقا وطرح البدائل المتعددة التي تحمل في طياتها الحل الإبداعي.

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الإبداع وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه، مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي وتغذيه، وتشجع على قبول

التغيير بدلا من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير امكانات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها وتميل هذه البيئة نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة، فتنمي أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافاً محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ونقل المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها بحسب موضوعيتها ، وبالتالي تزيد هذه البيئة ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات، مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء، إن بيئة كهذه تتميز في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف درجة حدتها أما البيئة غير المبدعة المقاومة للتغيير وقبول التحديات فهي التي تتبنى قيما تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس.

ويرى الباحث أن أداء الموظف في عمله و دوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها عمله، ومدى توفر البيئة الايجابية المشجعة على الأداء الإبداعي، والمؤثرات الايجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية الراجعة وقيمتها الدائمة في تحسين أداءه، حيث أن كل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم اكتراثها به و اتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع. (عنان الجعبري 2009، ص55.56).

الفرع الثاني : نمط القيادة

بما أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة التي تواجهها من خلال مساعدتها في مواجهة المشاكل المعاصرة و التحديات المستقبلية، بما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشاكل. فإن المنظمات على اختلاف مهامها وأشكالها يجب على قياداتها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل والعمل على توظيف المنهج الإبداعي في حل المشاكل التي تواجههم.

والقادة بطبيعة منصبهم يؤثرون على مرؤوسيهـم والموظفين التابعين لهم من خلال السلطة الممنوحة لهم، ومناصبهم الرسمية، وتعاملهم الدائم والمباشر مع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بحيث يحددون أدوار هؤلاء الموظفين وطبيعة سلوكياتهم وطريقة إنجازهم لأعمالهم .

والمتتبع لأدبيات الإبداع الإداري يجد أن هناك شبه إجماع من قبل الباحثين والمتخصصين بمجال الإبداع الإداري بأن قدرات الموظفين والمرؤوسين الإبداعية مرتبطة بطبيعة ونمط القيادة السائد في المنظمة. فالقادة لهم التأثير الكبير على تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم حيث يمكن للقادة أن يشجعوا على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع وإفساح المجال أمام مرؤوسيهم لوضع وتحديد الأهداف أو المشاركة بها على الأقل.

فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويتشبث بالمفاهيم والإجراءات التقليدية ولا يلقى الا بالتجديد.

وعليه يمكن القول بأنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدداً في منهجية تفكيره وإشرافه ورقابته فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى الأفكار الجديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم ومناقشتهم فيها، والإعلان عنها وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، إضافة إلى تكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها و تطبيقها مع تقديم العون المادي والمعنوي .

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات الإدارية تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد، والذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وأفكار خلاقة في مواجهة مختلف المواقف والمشاكل خلال أدائهم لعملهم، حيث أن المفهوم الشامل للقيادة الإدارية الإبداعية ينطلق من كونها عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه، من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، كما أنها تنمي الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراته من خلال طرح أفكارهم الخلاقة وتبني مشاريعهم الإبداعية بما يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة.

ويشير "براون" إلى علاقة القائد بالإبداع حيث يرى أن لكل بيئة عمل أنماط قيادية مختلفة تنتج بدورها أنواعاً مختلفة من التابعين وبناء على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة لخصائص بيئة العمل الموجودة. ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل لابد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية:

1. **الإبداع في العمل:** والذي يتألف من دمج الأفكار والمفاهيم الجديدة من إعادة تركيب وتشكيل عناصر العمل نفسه .

2. **التمكين:** تمكين الفرد أو الموظف من اكتشاف ذاته وحدود قدراته والسعي إلى تطويرها .

3. **إدراك الفرد لطبيعة علاقات العمل:** وهي قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينها. تم تحقيق التجانس بين الأمور المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة .

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول، أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء الموظفين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات منهجية تعني في تحسين العمل القيادي، من خلال إيجاد أنظمة تعامل موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي وترسيخ الثقة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ومدراءهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عن أعمالهم، ويحقق ما تسعى له المنظمات من خلال المناخ التنظيمي الملائم للحصول على الأداء الإبداعي الذي يحقق أهدافها ويساعدها على النمو والتطور. (عنان الجعبري، 2009، ص57، ص58)

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حيث قمنا بالتعرف على الإطار النظري لموضوع الإبداع الإداري من مفهوم، أهمية، عناصر، أنواع وخصائص و كذا عموميات و أساسيات حول أداء العاملين بالإضافة إلى مقومات الابداع، وذلك من أجل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري كي يحسن من أداء العاملين و بذلك تحقيق الاهداف التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، وهذا ما سوف نطبقه في الفصل الثاني كواقع حقيقي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

الفصل الثاني الجانب التطبيقي (دراسة
حالة المركز الجامعي ميله)

تمهيد

بعد ان استعرضنا في الفصل الاول الجانب النظري للابداع الإداري وأداء العاملين في المؤسسة قمنا باختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ ميلة كمؤسسة لدراسة الموضوع. وعليه سنعالج في هذا الفصل واقع الابداع الإداري وأثره على أداء العاملين في المؤسسة بدءا من تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض الاجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة وفي الأخير عرض نتائج الدراسة و تحليلها واختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقا .

وبغرض الإلمام بهذا الفصل فقد تم تقسيمه كالتالي :

-المبحث الأول : لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -المؤسسة محل الدراسة-.

-المبحث الثاني : منهجية الدراسة و تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

المبحث الأول : لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

سننتظر في هذا المبحث الى اهم اساسيات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- من نشأة و تعريف و هيكل اداري و مختلف المهام التي يؤديها لتحقيق الأهداف المرجوة التي يسعى اليها.

المطلب الأول : نشأة وتطور المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. الملحق رقم 01-

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف و ذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

المطلب الثاني التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه ، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. و تتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا ، يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات.
 - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجاري، وقسم علوم التسيير.
 - معهد الآداب واللغات، ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.
- لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،
- مخبر العلوم الطبيعية والمواد،

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من اجل التنمية المستدامة.(الموقع الرسمي لجامعة ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>) -الملحق رقم 02-
- المساحة والموقع و الشعار:
- يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط مدينة ميلة، على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية ويترع على مساحة إجمالية قدرها 87هكتار. و شعار المركز موضح في -الملحق رقم 03-
- موقع المؤسسة على الخريطة

الشكل رقم 1.2 -موقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة-



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على google maps

•التأثير البيداغوجي:

- يتوفر المركز الجامعي لميلة على نخبة من الكفاءات العلمية العملية في تخصصات مختلفة.
- تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم وقد استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

المطلب الثالث: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

- تتمثل المهام الأساسية لمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- ❖ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

- ❖تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- ❖المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- ❖المشاركة في التكوين المتواصل؛
- ❖المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ❖المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- ❖المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- ❖تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- ❖المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف في إطار مهام المرفق العمومي والتعليم العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي(الموقع الرسمي لجامعة ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>)

المطلب الرابع : التقسيم الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

التقسيم الإداري للمركز الجامعي لولاية ميلة:

1 -مكتب الأمين العام :يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي

ويتكون من:

أ -المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية : و تتكون من أربعة مصالح هي:

✓مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛

✓مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛

✓مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

✓مصلحة المستخدمين الأساتذة.

ب -المصالح التقنية المشتركة :تتكون من أربعة مراكز هامة هي:

✓مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد؛

✓مركز الطبع السمعي البصري؛

✓مركز التعليم المكثف للغات؛

✓مكتب الأمن الداخلي.

ج - مديرية الميزانية والمحاسبة والوسائل :تتكون من أربعة مصالح هي:

✓مصلحة النظافة والصيانة؛

✓مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛

✓مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛

✓مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

2 -المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف : و يتكون من ثلاث مصالح هي:

✓مصلحة الإحصاء والاستشراف؛

✓مصلحة الإعلام والتوجيه؛

✓مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز .

3 -المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات : يتكون من ثلاث مصالح هي:

✓مصلحة الشهادات؛

✓مصلحة التكوين المتواصل؛

✓مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

4 -المدير المساعد المكلف ما بعد التدرج والبحث العممي والعلاقات الخارجية : ويتكون من ثلاث مصالح:

✓مصلحة ما بعد التخرج وما بعد التخرج المتخصص.

✓مصلحة العلاقات الخارجية.

✓مصلحة متابعة نشاطات البحث وتأمين نتائجه.

5 -المعاهد : توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي علمية وهي:

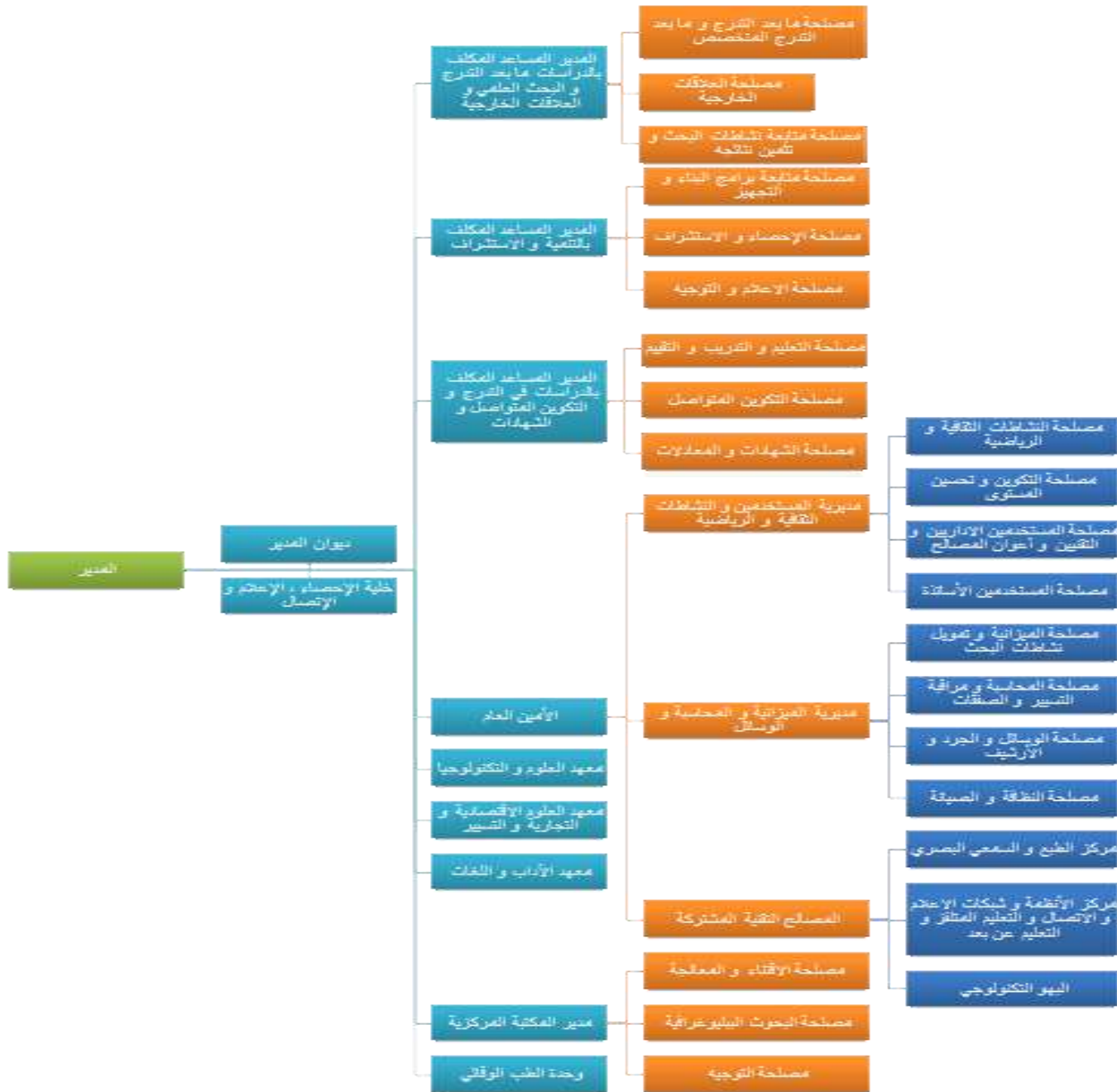
✓معهد العلوم والتكنولوجيا؛

✓معهد الآداب واللغات؛

✓معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

و فيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -

الشكل رقم 2.2 الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة -



المصدر : الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>

المبحث الثاني : منهجية الدراسة تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

سننتظر في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة وكذا عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على الموظفين الإداريين للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ذوي مستويات تعليمية مختلفة ويشغلون مناصب ومسؤوليات متباينة وبغية الحصول على آراء مختلفة للأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم و الذي بلغ عددهم 154 موظف، تم انشاء استمارة استبيان حيث تم توزيع 90 استمارة واسترجاع 60 استمارة .

2. أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

. إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات. حول الأشخاص المشاركين في العينة . عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

. نشر الاستبيان على الموظفين أفراد العينة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة .

. جمع البيانات المتحصل عليها الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للعاملين من أجل الإجابة ثم فحص هذه الاستبيانات.

تضمن الاستبيان مقدمة تعريفية توضح للقارئ الغرض من الدراسة، و قد احتوى الاستبيان على بيانات شخصية وأخرى تخدم موضوع بحثنا .

كانت الأسئلة مقسمة كالتالي:

▪ **المحور الاول :** يضم البيانات الشخصية ويتكون من 6 أسئلة.

▪ **المحور الثاني :** الإبداع الإداري (المتغير المستقل)

▪ البعد الأول : الطلاقة الفكرية

▪ البعد الثاني : المرونة الذهنية

▪ البعد الثالث : الأصالة

▪ البعد الرابع : الحساسية للمشكلات

▪ البعد الخامس : قبول المخاطرة

▪ المحور الثالث : أداء العاملين

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم 1.2 مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	1	2	3	4	5
الوزن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

ويتم تحليل النتائج الاستبيان من خلال برنامج "النسخة 25 spss البرنامج الإحصائي" وهو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة أشكالها كمعامل ألفا كرونباخ والانحراف والمتوسط...الخ

وبعد جمع البيانات تم ترميزها وادخالها إلى البرنامج حتى نتمكن من قياس اتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحديد طول الخلية وفق هذا المقياس و تم حساب المدى (الحد الأعلى- الحد الأدنى، 5-1=4م يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح)، $0.8 = \frac{5}{4}$ وبعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم 2.2 مستويات المتوسط المرجح بالأوزان

المستوى	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة
	من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق
متوسط	من 2.61 إلى 3.40	محايد
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20	أوافق
	من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1.3-الصدق: ويقصد به أن العبارات المشككة للاستبانة قادرة على قياس ما وضعت لأجله، ويتم التحقق من ذلك، بطريقتين:

الصدق الخارجي: حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وكذا مجموعة من الاساتذة الآخرين، حيث تم تسجيل بعض الملاحظات والتي تم اخذها بعين الاعتبار عند اعادة صياغة بعض الفقرات، واجراء التغييرات المطلوبة بشكل دقيق مما يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

الاتساق الداخلي: او ما يعرف بالصدق الداخلي، وقد قمنا بالتحقق من ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة و البعد الذي تنتمي اليه على النحو التالي:

الجدول رقم 3.2 صدق الاتساق الداخلي لمتغير "الإبداع الاداري"

العبارة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية
البعد الاول: الطلاقة الفكرية			البعد الثاني: المرونة الذهنية		
1	0.83**	0.00	6	0,73**	0.00
2	0.85**	0.00	7	0,53**	0.00
3	0.60**	0.00	8	0,77**	0.00
4	0.81**	0.00	9	0,75**	0.00
5	0.83**	0.00	10	0,423**	0.00
العبارة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية
البعد الثالث: الاصاله			البعد الرابع: الحساسية للمشكلات		
11	0.59**	0.00	15	0.57**	0.00
12	0.78**	0.00	16	0.68**	0.00
13	0.82**	0.00	17	0.61**	0.00
14	0.57**	0.00	18	0.56**	0.00
العبارة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية			
البعد الخامس: قبول المخاطرة					
19	0.60**				
20	0.83**				
21	0.84**				
22	0.73**				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

تضح من الجدول أعلاه أن قيم جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين عبارات الاستبانة و البعد الذي تنتمي إليه ، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فإن كل عبارات أبعاد المحور الثاني (الابداع الاداري) تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن جميعها قادرة على قياس ما وضعت لأجله.

الجدول رقم 4.2 صدق الاتساق الداخلي لمتغير "أداء العاملين"

العبرة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية	العبرة	معامل الارتباط	قيمة sig الاحتمالية
23	0.41**	0.00	34	0.43**	0.00
24	0.55**	0.00	35	0.46**	0.00
25	0.40**	0.00	36	0.28*	0.02
26	0.33**	0.00	37	0.65**	0.00
27	0.58**	0.00	38	0.53**	0.00
28	0.51**	0.00	39	0.36**	0.00
29	0.56**	0.00	40	0.40**	0.00
30	0.43**	0.00	41	0.47**	0.00
31	0.48**	0.00	42	0.46**	0.00
32	0.61**	0.00	43	0.56**	0.00
33	0.50**	0.00			

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين عبارات الاستبانة و البعد الذي تنتمي إليه ، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، و عليه فإن كل عبارات أبعاد المحور الثالث (أداء العاملين) تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن جميعها قادرة على قياس ما وضعت لأجله.

2.3 الثبات: للتحقق من مدى درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 5.2 نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	43

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة بلغ 0.898 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكننا الاعتماد عليه في دراستنا.

4.المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها، وقد عرضت باستخدام مقياس ليكارت الخماسي المذكور سابقا.

وفي ما يلي مجموعة من بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

التكرارات : تهدف التكرارات إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة ودقة وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بعينة البحث وكذلك نتائج بيانات الاستبيان .

النسب المئوية : تم الاستعانة بالنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. **المتوسط الحسابي :** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .

الانحراف المعياري : هو أحد مقاييس التحليل الإحصائي الشهيرة التي يتم استخدامها من قبل الباحثين في الفرضيات البحثية التي يتم صياغتها، حيث يعتبر الانحراف المعياري أحد أشهر مقاييس التشتت التي يتم استخدامها في التحليل الإحصائي للاستبيانات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

تتكون عينة الدراسة من 60 فرد وقد ضمت استمارة الاستبيان العناصر التالية: الجنس، العمر ، سنوات الخبرة و المؤهل التعليمي ، بالإضافة الى اسئلة أخرى حول الموضوع .

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

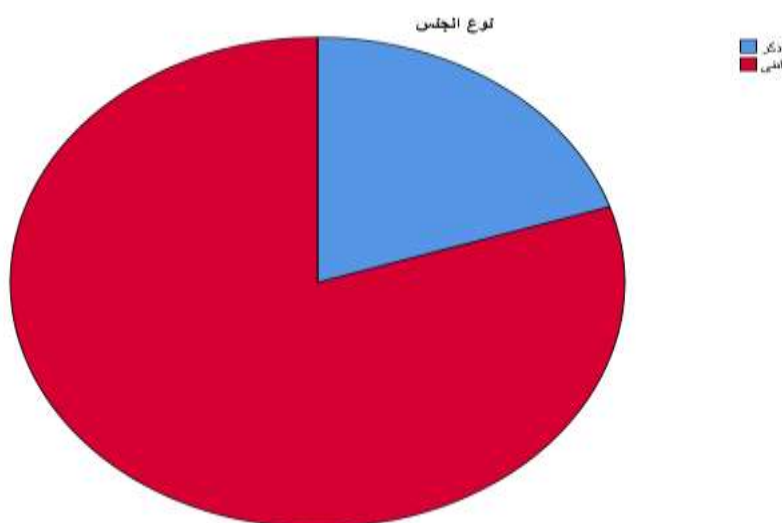
الجدول رقم 6.2 توزيع العينة حسب الجنس

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

	Fréquence	Pourcentage
ذكر	12	20.0
انثى	48	80.0
Total	60	100.0


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 3.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من العينة التي شملتها الدراسة اناث حيث بلغ عددهن 48 أي ما يعادل 80%، أما عدد الذكور 12 وهذا بنسبة بلغت 20% من إجمالي حجم العينة.

 العمر

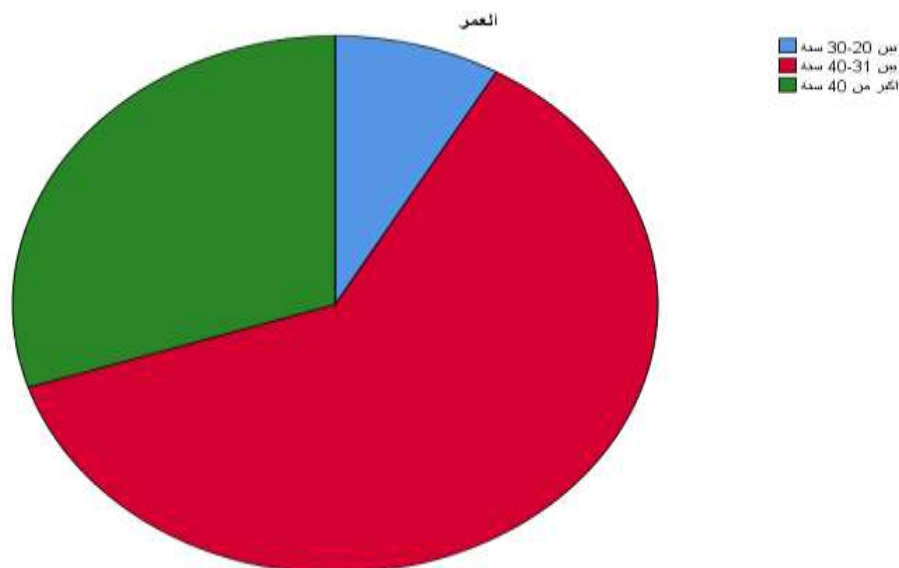
الجدول رقم 7.2 توزيع العينة حسب العمر

	Fréquence	Pourcentage
سنة 20-30 بين	5	8.3
سنة 31-40 بين	37	61.7
سنة 40 من اكبر	18	30.0

Total	60	100.0
-------	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 4.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية 40-31 سنة وهذا بنسبة 61.7% تليها الفئة الأكبر من 40 سنة بنسبة 30%، و تكرار 18 فرد اما الفئة المحصورة بين 20 و 30 فلم نسجل الا 5 تكرارات بنسبة 8.3%

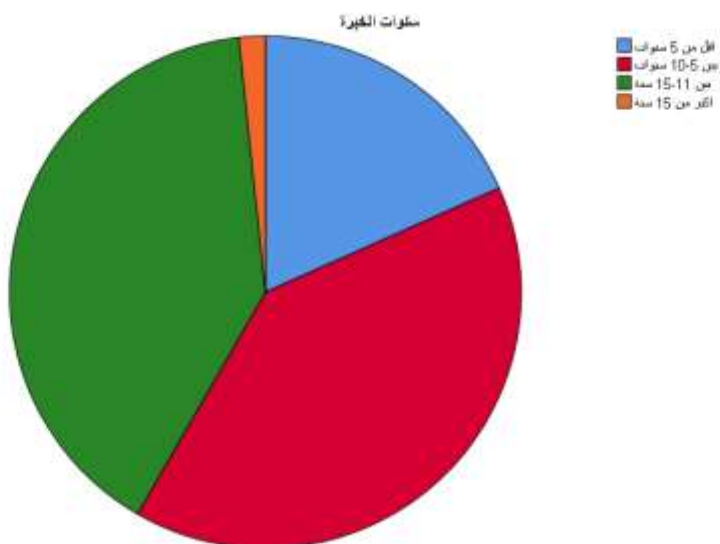
سنوات الخبرة

الجدول رقم 8.2 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage
سنوات 5 من أقل	11	18.3
سنوات 5-10 بين	24	40.0
سنة 11-15 بين	24	40.0
سنة 15 من اكبر	1	1.7
Total	60	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 5.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عدد الأفراد المعنيين بالدراسة الذين كانت خبرتهم بين 5 و 15 سنة هو 48 فرد بنسبة 80% من المجموع الكلي مقسمتين على فئتين بالتساوي الفئة الأولى من 05-10 سنوات و الفئة الثانية من 11-15 سنة ، فيما كان عدد افراد العينة ذو خبرة تفوق 15 سنة فرد واحد بنسبة 1.7% وأخيرا عدد الافراد ذو خبرة اقل من 5 سنوات هو 11 فرد.

✚ المؤهل العلمي

الجدول رقم 9.2 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

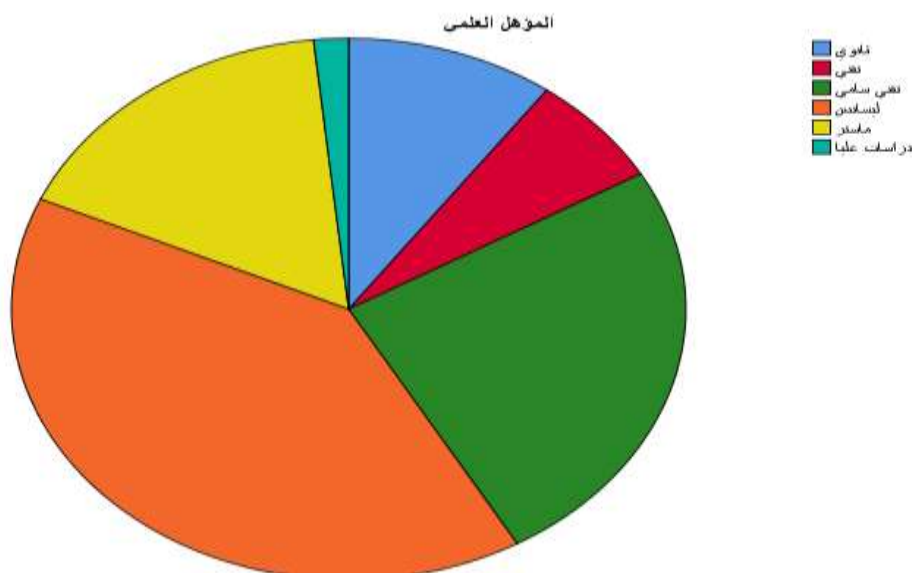
	Fréquence	Pourcentage
ثانوي	6	10.0
تقني	4	6.7
تقني سامي	15	25.0
ليسانس	24	40.0
ماستر	10	16.7
دراسات عليا	1	1.7

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

Total	60	100.0
-------	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 6.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عدد الأفراد المعنيين بالدراسة ذو مستوى ليسانس 24 فرد بنسبة 40 % تليها نسبة الافراد ذو مستوى سامي تقني بتكرار 15 فرد و نسبة 25% تليها فئة الافراد ذو مؤهل ليسانس بنسبة 16.7 % و بعدها فئة ذو مؤهل او مستوى ثانوي بنسبة 10 % و فئة تقني 6.7 % وأخيرا دراسات عليا بتكرار واحد و نسبة 1.7 %.

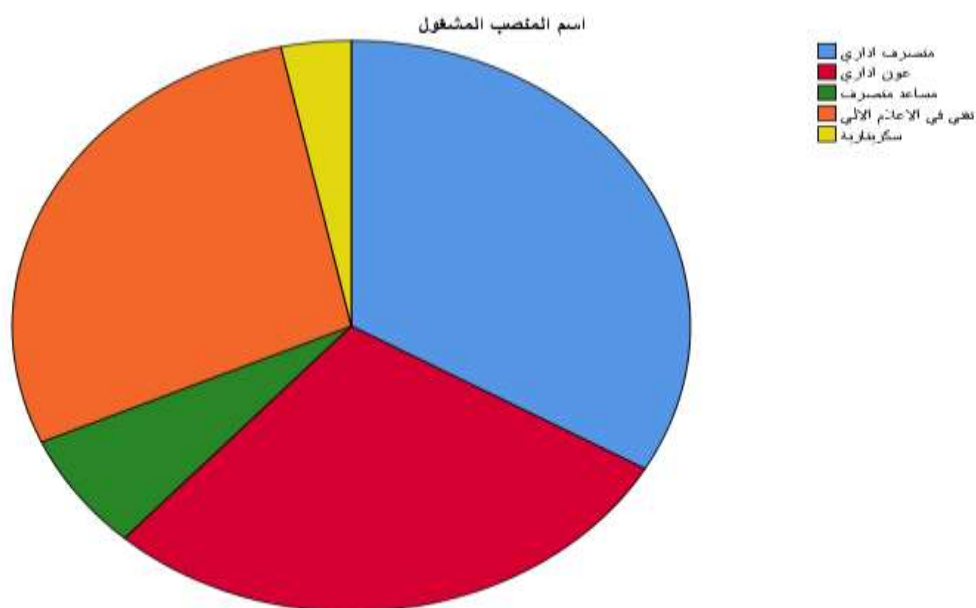
المنصب المشغول

الجدول رقم 10.2 توزيع العينة حسب المنصب المشغول

	Fréquence	Pourcentage
متصرف اداري	20	33.3
عون اداري	17	28.3
مساعد متصرف	4	6.7
تقني و تقني سامي في الاعلام الالي	17	28.3
سكرتارية	2	3.3
Total	60	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 7.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المنصب المشغول



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر عدد من افراد المعنيين بالدراسة متصرفين اداريين و البالغ عددهم 20 بنسبة مئوية 33.3% . في حين تساوت نسبة فئة الاعوان الاقتصاديين والتقني والتقني سامي حيث بلغت 28.3% وتكرر 17 فرد لكل فئة تليها فئة مساعد متصرف بتكرار 4 افراد وأخيرا فئة سيكرتارية بتكرار 2 افراد ونسبة 3.3%.

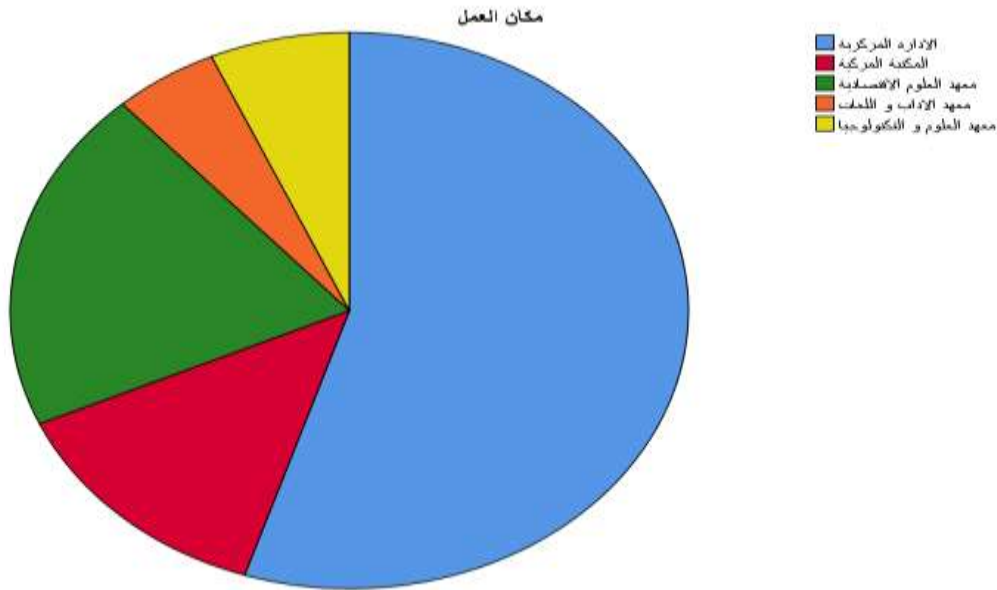
مكان العمل

الجدول رقم 11.2 توزيع العينة حسب مكان العمل

	Fréquence	Pourcentage
الادارة المركزية	33	55.0
المكتبة المركزية	8	13.3
معهد العلوم الاقتصادية	12	20.0
معهد الاداب و اللغات	3	5.0
معهد العلوم و التكنولوجيا	4	6.7
Total	60	100.0

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 8.2 الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب مكان العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه أن اكبر عدد الأفراد المعنيين بالدراسة يعملون في الادارة المركزية 15 والبالغ عددهم 35 فرد أي بنسبة 55% يليها موظفوا معهد العلوم الاقتصادية بتكرار 12 ونسبة 20 % اما افراد العينة المتبقين فهم بنسب متقاربة حيث بلغ عدد أفراد العينة الموظفين بالمكتبة المركزية 8 أفراد وبمعهد الآداب 3 أفراد وبمعهد العلوم والتكنولوجيا 4 أفراد .

المحور الثاني: الإبداع الإداري (المتغير المستقل)

بعدما تطرقنا في المحور الأول لتوزيع و تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة سنقوم في هذا المحور الثاني المتغير المستقل "الإبداع الإداري" و الذي يضم 5 أبعاد بتحليل نتائجه والتعرف على اتجاهات كل عبارة و كل محور .

• البعد الأول : الطلاقة الفكرية

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج البعد الاول من المحور الثاني "الطلاقة الفكرية" والذي يضم 5 أسئلة شاملة لهذا البعد وهي كالاتي :

الجدول رقم 2.12- نتائج البعد الأول الطلاقة الفكرية-

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الأول : الطلاقة الفكرية										
01	أمتلك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي	4	4	6	31	15	3.81	1.09	3	مرتفع
		6.7%	6.7%	10.0%	51.7%	25.0%				
02	تتوفر لديّ مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	2	2	5	35	16	4.01	.089	2	مرتفع
		3.3%	3.3%	8.3%	58.3%	26.7%				
03	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بحل واحد	1	0	9	34	16	4.06	.075	1	مرتفع
		1.7%	0%	15.0%	56.7%	26.7%				
04	لديّ القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	3	7	10	32	8	3.58	1.02	4	مرتفع
		5.0%	11.7%	16.7%	53.3%	13.3%				
05	أتمتع بسعة إدراك تمكّني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت واحد	2	9	17	19	13	3.53	1.09	5	مرتفع
		3.3%	15.0%	28.3%	31.7%	21.7%				
	المجموع						3.79	0.96		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

لقد تحصلت العبارة " أمتلك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي " على متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف 1.09 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على امتلاك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي حيث نجد أن 31 من أفراد العينة موافقين بنسبة 51.7%.

لقد تحصلت العبارة" تتوفر لديّ مهارات النقّاش المتعلقة بالعمل "على متوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف 0.89 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على انهم تتوفر لديهم مهارات النقّاش المتعلقة بالعمل حيث نجد أن 35 من أفراد العينة موافقين بنسبة 58.3%.

لقد تحصلت العبارة" أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الإكتفاء بحلّ واحد "على متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف 0.75 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يواجهون يحاولون إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بحل واحد حيث وافق 34 فرد من أفراد العينة بنسبة 56.7 % .

لقد تحصلت العبارة " لديّ القدرة على التّفكير السّريع في ظروف مختلفة "على متوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف 1.02 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم لديهم القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة حيث وافق 32 فرد من أفراد العينة على ذلك بنسبة 53.3%.

لقد تحصلت العبارة " أتمتع بسعة إدراك تمكّني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت واحد " على متوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف 1.09 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على التمتع بسعة ادراك تمكّنهم من استحضار اكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت واحد حيث نلاحظ أن 19 فرد من أفراد العينة موافقين وهذا ما تقابله النسبة 31.7%.

العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط قدر ب 4.06 والفقرة الخامسة بأقل متوسط حيث قدر ب 3.53.

من خلال النسب المئوية لمقياس ليكارت نلاحظ أن جميع الفقرات نسبة الخيار موافق هي الأعلى حيث بلغت في الفقرة الأولى 51.7 % بتكرار 31 فرد والفقرة الثانية 58.3% بتكرار 35 أما الفقرة الثالثة فكانت نسبتها 56.7 % بتكرار 34 أفراد و الفقرة الرابعة 53.3 % بتكرار 32 واخر فقرة في هذا المحور كانت نسبتها 31.7 % بتكرار 19 فرد من أفراد العينة.

من خلال ما سبق يتبين لنا متوسط المحور الأول أي الخمس فقرات الأولى يقدر ب 3.79 أي يقع في الإتجاه الثالث موافق أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.96.

• البعد الثاني : المرونة الذهنية

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج البعد الثاني المرونة الذهنية والذي يضم 5 أسئلة شاملة لهذا البعد وهي كالاتي :

الجدول رقم 13.2-نتائج البعد الثاني المرونة الذهنية-

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الثاني : المرونة الذهنية										
06	أهتم بالأراء المخالفة لرأيي لأستفيد منها	1	2	4	35	18	4.1 1	0.8	3	مرتفع
		1.7%	3.3%	6.7%	58.3%	30.0%				
07	أسعى دائما للحصول على تعليمات منفصلة قبل البدء في العمل	0	4	8	30	18	4.0 3	0.84	4	مرتفع
		0%	6.7%	13.3%	50.0%	30.0%				
08	أقبل الانتقادات و الملاحظات بصدور رجب و ذلك للاستفادة منها	1	3	5	36	15	4.01	0.83	5	مرتفع
		1.7%	5.0%	8.3%	60.0%	25.0%				
09	أقوم بتغيير قراري و موقفي عندما أتأكد من عدم صحته	0	1	4	28	27	4.35	0.68	1	مرتفع
		0%	1.7%	6.7%	46.7%	45.0%				
		0	3	2	36	19	4.18	0.78		

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

مرتفع	2							يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة	10
				31.7 %	60.0 %	3.3%	5.0%	0%	
مرتفع		0.77	4.13					المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

لقد تحصلت العبارة " أهتم بالآراء المخالفة لرأيي لأستفيد منها " على متوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف 0.8 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يهتمون بالآراء المخالفة لرأيهم ليستفيدوا منها حيث نجد أن 35 من أفراد العينة موافقين بنسبة 58.3% .

لقد تحصلت العبارة " أسعى دائما للحصول على تعليمات منفصلة قبل البدء في العمل " على متوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف 0.84 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل حيث نجد أن 30 من أفراد العينة موافقين بنسبة 50%.

لقد تحصلت العبارة " أتقبل الانتقادات والملاحظات بصدور رغب و ذلك للاستفادة منها " على متوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف 0.83 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يواجهون مشاكل تتعلق بالتمييز أثناء عملية التوظيف حيث وافق 36 فرد على ذلك بنسبة 60% .

لقد تحصلت العبارة " أقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته " على متوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف 0.68 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تمنح المعوقين مناصب الشغل حيث وافق 28 فرد من أفراد العينة على ذلك بنسبة 46.7% وموافقين بشدة بنسبة 45% في حين لم نسجل أي إجابة في الخيار " غير موافق بشدة".

لقد تحصلت العبارة " يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة " على متوسط حسابي قدره 4.18 و انحراف 0.72 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن عقد عملهم يحافظ على كامل حقوقهم حيث نلاحظ أن 36 فرد من أفراد العينة موافقين و هذا ما تقابله النسبة 60% أما بالنسبة لخيار "غير موافقين بشدة " فلم نسجل أي إجابة أي نسبة 0%.

العبارة التاسعة تحصلت على أكبر متوسط قدر ب 4.35 والفقرة الثامنة بأقل متوسط حيث قدر ب 4.01.

من خلال ما سبق يتبين لنا متوسط المحور الثاني أي الخمس فقرات الثانية يقدر ب 4.13 ومستوى قبولها مرتفع أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.77 .

• البعد الثالث : الأصالة

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج البعد الثالث من المحور الثاني "الأصالة" و الذي يضم 4 أسئلة شاملة لهذا البعد وهي كالآتي :

الجدول رقم 2.14-نتائج البعد الثالث الاصالة-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الثالث : الأصالة										
11	أحرص على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في المصلحة التي أعمل بها	1	0	7	31	21	4.18	0.77	1	مرتفع
		1.7%	0%	11.7%	51.7%	35%				
12	لا أكرّر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل أتطلع دائما للجديد	1	5	14	28	12	3.75	0.93	4	مرتفع
		1.7%	8.3%	23.3%	46.7%	20.0%				
13	أنجز أعمالي بأسلوب متطور	1	2	15	33	9	3.78	0.80	3	مرتفع
		1.7%	3.3%	25.0%	55.0%	15.0%				
14	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز نفس العمل	1	5	14	25	15	3.80	0.97	2	مرتفع
		1.7%	8.3%	23.3%	41.7%					

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

				25.0%					
مرتفع		0.86	3.87					المجموع	

التعليق :

لقد تحصلت العبارة " أحرص على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في المصلحة التي أعمل بها " على متوسط حسابي قدره 4.18 أي أن اتجاه العبارة "موافق" وانحراف 0.77 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يحرصون على تقديم الإقتراحات و الأفكار الجديدة في المصلحة التي يعملون بها حيث نجد أن 31 من أفراد العينة موافقين بنسبة 51.7% في حين لم نسجل أية إجابة حول الخيار "غير موافق" .

لقد تحصلت العبارة " لا أكرّر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل أتطلع دائما للجديد " على متوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف 0.93 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن مسابقة التوظيف تميزت بالمصداقية حيث نجد ان 28 من افراد العينة موافقين بنسبة 46.7% .
لقد تحصلت العبارة " أنجز أعمالي بأسلوب متطور " على متوسط حسابي قدره 3.78 و انحراف 0.8 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم ينجزون أعمالهم بأسلوب متطور حيث وافق 33 فرد على ذلك .

لقد تحصلت العبارة " أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز نفس العمل " على متوسط حسابي قدره 3.8 وانحراف 0.97 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تمنح المعوقين مناصب الشغل حيث وافق 33 فرد من أفراد العينة على ذلك بنسبة 55% .
العبارة رقم 11 تحصلت على أكبر متوسط قدر ب 4.18 والفقرة رقم 12 بأقل متوسط حيث قدر ب 3.75.

من خلال ما سبق يتبين لنا متوسط البعد الثالث يقدر ب 3.87 أي أن اتجاه متوسط هذا البعد "موافق" أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.86.

• البعد الرابع : الحساسية للمشكلات

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج البعد الرابع من المحور الثاني "الحساسية للمشكلات" والذي يضم 4 أسئلة شاملة لهذا البعد وهي كالآتي :

الجدول رقم 16.2- نتائج البعد الخامس قبول المخاطرة -

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات										
15	يمكنني توقع المشكلة قبل حدوثها	2	7	24	17	10	3.43	1.01	2	مرتفع
		%3.3	%11.7	%40.0	%28.3	%16.7				
16	أشعر بالإثارة و المتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني	14	16	15	13	2	2.55	1.17	4	منخفض
		%23.3	%26.7	%25.0	%21.7	3.3%				
17	تطاردني مشكلات في العمل حتى في فترة الراحة و أحاول دائما إيجاد الحلول لها	8	9	15	16	12	3.25	1.31	3	متوسط
		%13.3	%15.0	%25.0	26.7%	%20.0				
18	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة	3	3	5	35	14	3.90	.098	1	مرتفع
		%5.0	%5.0	%8.3	%58.3	%23.3				
المجموع								3.28	1.09	متوسط

التعليق :

لقد تحصلت العبارة " يمكنني توقع المشكلة قبل حدوثها " على متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف 1.01 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنه يمكنهم توقع المشكلة قبل حدوثها حيث نجد أن 17 من أفراد العينة موافقين بنسبة 28.3% .

لقد تحصلت العبارة "أشعر بالإثارة و المتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني "على متوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف 1.17 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة اللاموافقة على أنهم يشعرون بالإثارة والمتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضهم حيث نجد أن 16 من أفراد العينة غير موافقين بنسبة % 26.7 و 14 فرد غير موافقين بشدة بنسبة % 23.3.

لقد تحصلت العبارة "تطاردني مشكلات في العمل حتى في فترة الراحة و أحاول دائما إيجاد الحلول لها "على متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف 1.31 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم تطاردهم مشكلات في العمل في فترة الراحة ويحاولون دائما إيجاد حلول لها حيث وافق 16 فرد على ذلك و 12 فرد موافقين بشدة و 15 فرد محايدين .

لقد تحصلت العبارة " أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة "على متوسط حسابي قدره 3.9 وانحراف 0.98 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يتمتعون بالقدرة على تنظيم أفكارهم عند مواجهة أي مشكلة حيث وافق 35 فرد من أفراد العينة على ذلك بنسبة % 58.3 في حين وافق بشدة 14 فرد و باقي الاختيارات كان تكرارها بين 3 و 4 أفراد بنسب منخفضة.

العبارة رقم 18 تحصلت على أكبر متوسط قدر ب 3.9 والفقرة رقم 17 بأقل متوسط حيث قدر ب 3.25.

من خلال ما سبق يتبين لنا متوسط البعد الرابع من المحور الثاني يقدر ب 3.28 أي أن اتجاهها متوسط أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 1.09 .

• البعد الخامس : قبول المخاطرة

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج البعد الخامس والآخر من المحور الثاني "قبول المخاطرة" والذي يضم 4 أسئلة شاملة لهذا البعد وهي كالآتي :

الجدول رقم 16.2-نتائج البعد الخامس قبول المخاطرة -

المصدر: من اعداد الطالباتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الخامس : قبول المخاطرة										
19	أَتَقْبِلُ الفشل كونه تجربة تَمَكَّنْني من التَّعلُّم لتَحْقِيق النَّجَاح فيما بعد	1	1	8	37	13	4.00	0.072		

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

مرتفع	2			21%	61%	13%	1.7%	1.7%		
		0.072	4.01	12	40	6	1	1	لديّ القدرة للدّفاع عن أفكاره بحجج أكيدة	20
مرتفع	1			20%	66%	10%	1.7%	1.7%		
		0.93	3.75	10	33	11	4	2	أهتم بتقديم أفكار إبداعية بالعمل حتى ولو لم تتنفذ	21
مرتفع	3			16%	55%	18%	6.7%	3.3%		
		0.78	4.00	15	33	9	3	0	أسعى لتبني الأفكار الجديدة وأحاول تحقيقها	22
مرتفع	2			25%	55%	15%	5.0%	0%		
مرتفع		0.79	3.94						المجموع	

التعليق :

لقد تحصلت العبارة " أنقبل الفشل كونه تجربة تمكنني من التعلم لتحقيق النجاح فيما بعد " على متوسط حسابي قدره 4 أي ذو اتجاه "موافق" وانحراف 0.72 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد منح أفراد العينة الموافقة على أنهم يتقبلون الفشل كونه تجربة تمكنهم من التعلم لتحقيق النجاح فيما بعد حيث نجد أن 37 من أفراد العينة موافقين بنسبة 61.7% .

لقد تحصلت العبارة " لديّ القدرة للدّفاع عن أفكاره بحجج أكيدة " على متوسط حسابي قدره 4.01 و انحراف 0.72 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن لديهم القدرة للدّفاع عن أفكارهم بحجج أكيدة حيث نجد أن 40 من أفراد العينة موافقين بنسبة 66.7% وأغلب المتبقين موافقين بشدة بنسبة 20%.

لقد تحصلت العبارة " أهتم بتقديم أفكار إبداعية بالعمل حتى ولو لم تتنفذ " على متوسط حسابي قدره 3.75 أي أن اتجاهه "موافق" وانحراف 0.93 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يهتمون بتقديم أفكار إبداعية بالعمل حتى ولو لم تتنفذ حيث وافق 33 فرد على ذلك بنسبة 55%.

لقد تحصلت العبارة " أسعى لتبني الأفكار الجديدة و أحاول تحقيقها " على متوسط حسابي قدره 4.00 أي ذو اتجاه 'موافق' انحراف 0.78 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تسعى لتبني الأفكار الجديدة ويحاولون تحقيقها حيث وافق 33 فرد من أفراد العينة على ذلك بنسبة % 55 من جهة أخرى نلاحظ انعدام نسبة وتكرار الخيار " غير موافق".

الفقرة رقم 20 تحصلت على أكبر متوسط قدر ب 4.01 والفقرة رقم 21 بأقل متوسط حيث قدر ب 3.75 في حين تساوت الفقرتين المتبقيتين في هذا المحور بمعدل 4.00.

العبارة رقم 21 تحصلت على أكبر انحراف حيث قدر ب 0.93 في حين أقل انحراف كان في الفقرتين رقم 20 و 19 وقدر ب 0.72.

من خلال ما سبق يتبين لنا متوسط البعد الخامس في هذا المحور يقدر ب 3.94 اما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.79.

المحور الثالث : أداء العاملين

سنقوم في الجدول الموالي بتحليل نتائج المحور الثالث "أداء العاملين" و الذي يضم 21 سؤال شامل وهي كالاتي :

الجدول رقم 17.2-نتائج المحور الثالث أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور الثالث تتراوح ما بين 2.35 و 4.25 أي أن اتجاه العبارات مختلف بين الاتجاهات الأربعة "غير موافق و محايد و موافق و موافق بشدة" حيث تحصلت العبارة رقم 42 على أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.25 باتجاه "موافق بشدة" و العبارة رقم 36 على أقل متوسط اما الانحراف المعياري فقد كان محصورا بين 1.21 و 0.72 حيث تحصلت العبارات رقم 31 و 28 على أكبر انحراف و العبارة رقم 42 على أصغر انحراف.

من خلال النسب المئوية لمقياس ليكارت نلاحظ أن جميع العبارات نسبة الخيار " موافق " هي الأعلى الا عبارة واحدة حيث بلغت في العبارة رقم 42 نسبة قدرها 55 % بتكرار 33 فرد أما النسبة الأقل تكرارا فنجدها في العبارتين 36 و 34 حيث بلغت 21.7%.

أما العبارة رقم 32 كانت نسبة الخيار محايد أكبر نسبة بتكرار 17 فرد و غير موافق بتكرار 16 و خيار موافق بتكرار 13 % و موافق بشدة بتكرار 8 أفراد و باقي أفراد العينة اجابو بغير موافقين بشدة و البالغ عددهم 6 أفراد.

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المحور الثالث : أداء العاملين										
23	أشعر بأنني مسؤول أخلاقيا أمام ما يحدث داخل المؤسسة	3	5	6	25	21	3.93	1.11	8	مرتفع
		%5.0	%8.3	%10.0	%41.7	%35.0				
24	أشعر بأن المؤسسة جزء من حياتي . حيث أبذل قصاري جهدي لأداء عملي فيها بشكل مميز لتطورها و تنميتها والحفاظ عليها	0	5	14	30	11	3.78	0.84	9	مرتفع
		%0	%8.3	%23.3	%50.0	%18.3				
25	تحرص الإدارة على توفير الوقت الكافي للعامل لأداء عمله	1	8	24	16	11	3.46	0.99	12	مرتفع
		%1.7	%13.3	%40.0	%26.7	%18.3				
26	أستغل جميع قدراتي الذهنية لأداء مهماتي و إيجاد حلول لمشاكلي العملية	0	3	7	29	21	4.13	0.81	5	مرتفع
		%0	%5.0	%11.7	%48.3	%35.0				
27	تتوفر المؤسسة على نظام اتصالات و معلومات فعال و متكامل و حديث لتسيير تنقل المعلومات صعودا و نزولا	8	11	15	24	2	3.01	1.12	16	متوسط
		%13.3	%18.3	%25.0	%40.0	%3.3				
28	يعلم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بدقة و لهذا فهم ينجزونها كاملة	6	8	11	25	10	3.41	1.21	13	مرتفع
		%10.0	%13.3	%18.3	%41.7	%16.7				

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

مرتفع	10	0.86	3.63	10	23	22	5	0	أقترح أساليب جديدة و مبدعة في عملي .دائما ما يزيد من نجاحي في مهامى الإدارية	29
				%16.7	%38.3	%36.7	%8.3	%0		
متوسط	14	1.00	3.21	3	25	18	10	4	تتم مراجعة قواعد و إجراءات العمل بشكل دوري و تطويرها باستمرار بما يتلائم ..مع قدرات العامل و ما تقتضيه الظروف	30
				5.0%	%41.7	%30.0	%16.7	%6.7		
متوسط	17	1.21	2.85	1	24	13	9	13	تختص الإدارة الوقت لعقد إجتماعات من أجل تقديم الأفكار و المقترحات لتحسين الأداء	31
				%1.7	%40.0	%21.7	%15.0	%21.7		
متوسط	16	1.20	3.01	8	13	17	16	6	لديك جميع الصلاحيات في عملك. و هو ما يزيد من مقدرتك على أداءه بطريقة أفضل و معايير	32
				%13.3	%21.7	%28.3	%26.7	%10.0		
متوسط	15	1.03	3.20	1	30	15	8	6	تبذل الإدارة جهود في تدريب و تكوين عمالها من خلال الندوات و المحاضرات التي تطور قدرات الإبداعية في حل المشكلات و تحسين مستوى أدائهم	33
				%1.7	%50.0	%25.0	%13.3	%10.0		
منخفض	19	1.04	2.55	0	13	19	16	12	لدي إدارة المؤسسة نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للعمال	34
				%0	%21.7	%31.7	%26.7	%20.0		
		1.14	2.68	1	17	16	14	12	يشعر العامل في المؤسسة باستقلالية و حرية أكبر في	35

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

متوسط	18			1.7%	28.3%	26.7%	23.3%	20.0%	أداء عمله لأن المسؤولين يؤيدون جهوده	
متوسط	20	1.16	2.35	0	13	15	12	20	تقدر الإدارة و تبجل العامل المبدع في عمله	36
				0%	21.7%	25.0%	20.0%	33.3%		
مرتفع	7	0.96	4.01	19	30	6	3	2	عندما أنجز أعماله وفق قناعاتي . أشعر بأن هناك لمسة شخصية و إبداعية إدارية أكبر	37
				31.7%	50.0%	10.0%	5.0%	3.3%		
مرتفع	11	1.07	3.56	12	23	14	9	2	أصبحت ألجأ الى أساليب وحلول مغايرة. لضمان أداء مهامي بنجاح	38
				20.0%	38.3%	23.3%	15.0%	3.3%		
مرتفع	6	0.91	4.10	20	32	4	2	2	لديّ الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	39
				33.3%	53.3%	6.7%	3.3%	3.3%		
مرتفع	2	0.93	4.20	25	28	3	2	2	لديّ الرغبة الكاملة في أداء أعمالي على أكمل وجه	40
				41.7%	46.7%	5.0%	3.3%	3.3%		
مرتفع	4	0.89	4.06	19	31	7	1	2	لديّ القدرة و المهارة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	41
				31.7%	51.7%	11.7%	1.7%	3.3%		
		0.72	4.25	22	33	4	0	1	أقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها في وقتها	42

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

مرتفع	1			36.7%	55.0%	6.7%	0%	1.7%		
مرتفع	3	0.79	4.15	20	32	6	1	1	لديّ المهارة الكافية في تنفيذ التعليمات بكلّ دقة	43
				33.3%	53.3%	10.0%	1.7%	1.7%		
مرتفع		0.99	3.52						المجموع	

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأخير المتعلق بأداء الموظفين 3.25 و يقع في الفئة الثالثة من تقسيم المتوسط أي اتجاهه "موافق" أما الانحراف فقد بلغ 0.99.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

بعدما قمنا بتحليل والتعليق على نتائج الاستبيان وترتيب أهميتها النسبية سنختبر في هذا المطلب صحة الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا وذلك من خلال نتائج الانحدار الخطي.

الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم 18.2 نتائج الانحدار الخطي لأثر الإبداع الإداري على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	1.3		3.032	0.04	0.562	0.316	26.814	0.000

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

				0.000	5.178	0.562	0.576	الابداع الاداري
--	--	--	--	-------	-------	-------	-------	--------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الاداري على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.562)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.316)، مما يعني أن ما نسبته 31.6% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في الإبداع الاداري، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.562)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الطلاقة الفكرية يؤدي الى زيادة أداء العاملين بدرجة 56.2%، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين واللتي كانتا دالتي احصائيا (sig=0.000) عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية كما يلي:

$$Y = 1.3 + 0.579 X + \epsilon_i$$

الفرضيات الفرعية:

نسعى من خلال هذا الجزء محاولة معرفة أثر كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري على أداء العاملين كل على حدة.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها، سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19.2 نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الطلاقة الفكرية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	2.617		8.939	0.000				
الطلاقة الفكرية	0.233	0.376	3.094	0.003	0.376	0.142	9.571	0.03

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.376)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.142)، مما يعني أن مانسبته 14.2% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد الطلاقة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.376)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الطلاقة الفكرية يؤدي الى زيادة أداء العاملين بدرجة 37.6%، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين واللتي كانتا دالتي إحصائيا (Sig=0.03,0.003) عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y = 2.617 + 0.233 X_1 + \epsilon_i$$

ب. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد المرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي

♦ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

ولإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها، سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 20.2 نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة الذهنية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	1.489		3.280	0.002				
المرونة الذهنية	0.487	0.506	4.472	0.000	0.506	0.256	19.995	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.506)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.256)، مما يعني أن مانسبته 25.6% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد المرونة الذهنية، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.506)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المرونة الذهنية يؤدي الى زيادة أداء العاملين بدرجة 50.6%، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين وللتين كانتا دالتين احصائيا (Sig=0.000) عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
و يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y = 1.489 + 0.487 X_1 + \epsilon_i$$

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: و التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها الأصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي

- ♦ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- ♦ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها، سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21.2 نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإصالة على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	1.989		5.533	0.000				
الإصالة	0.391	0.489	4.264	0.000	0.489	0.239	18.181	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.489)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.239)، مما يعني أن مانسبته 23.9% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد الإصالة، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.489)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإصالة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بدرجة 48.9%، و ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين واللتي كانتا دالتي إحصائيا (Sig=0.000) عند مستوى المعنوية المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$.

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
و يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y = 1.989 + 0.391 X_1 + \epsilon_i$$

د. الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي.

- ♦ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- ♦ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي (دراسة حالة المركز الجامعي بميلة)

ولإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها، سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22.2 نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الحساسية للمشكلات على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	2.805		9.546	0.000				
الحساسية للمشكلات	0.213	0.304	2.433	0.018	0.304	0.093	5.920	0.018

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.304)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.093)، مما يعني أن مانسبته 9.3% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد الحساسية للمشكلات، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.304)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الحساسية للمشكلات يؤدي الى زيادة أداء العاملين بدرجة 30.4%، و ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين وللتين كانتا دالتين احصائيا (Sig=0.018) عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

$$Y = 2.805 + 0.213 X_1 + \epsilon_i$$

و. الفرضية الفرعية الخامسة: و التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها قبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي.

♦ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

♦ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولإثبات صحة الفرضية أعلاه من عدمها، سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23.2 نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر قبول المخاطرة على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الثابت	2.135		5.720	0.000				
قبول المخاطرة	0.348	0.438	3.714	0.000	0.438	0.192	13.794	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، إذ بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.438)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.192)، مما يعني أن مانسبته 19.2% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين تفسر بالتغيرات الحاصلة في بعد قبول المخاطرة، كما بلغت درجة التأثير (β) قيمة (0.438)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قبول المخاطرة يؤدي الى زيادة أداء العاملين بدرجة 43.8%، و ما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) و (T) المحسوبين واللتين كانتا دالتين احصائيا (Sig=0.000) عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ومما سبق، نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y = 2.135 + 0.348 X_1 + \epsilon_i$$

خلاصة الفصل

يوضح هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة عرض لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها وأهم النتائج المستندة على التحليل الإحصائي والتحقق العملي. ومن أجل الارتقاء لمبتغى الدراسة حاولنا في هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم فصوله إعطاء نظرة عن المنهج المستخدم كما أحطنا بظروف اختيار العينة . وتمهيدا للدراسة الأساسية أوضح البحث الأدوات الإحصائية التي استعملت في كل ذلك بغية الوصول إلى نتائج و اختبار صحة فرضياتنا السابقة .



الخاتمة

خاتمة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم. سواء كانت ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن إستمراريتها و بقاءها . كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية لأن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية. لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع كأحد الأساليب التي تحسن أداء العاملين و من ثم تحقيق التنمية الإدارية إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وابداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط حيث أن تنمية الإدارة تعتبر هدفا بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية. كما أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد على المنظمة فان هاته الأخيرة سوف تغير من استراتيجياتها وتغير من بيئتها التنظيمية وقد تنشئ أقساما جديدة وتحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها. إن هذا البحث يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بأداء العاملين ويجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة. ويكونان إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة والدخول في دائرة المؤسسات المبدعة. في الأخير يمكننا القول ان الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة التي تحرص على بلوغ قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل ومختلف المستويات الإدارية من خلال تطبيق الأفكار الجديدة ،التي تؤدي إلى تحسين ايجابي وناجح يعود بالنفع عليها. مما يساهم في قدرة المنظمة على الإبداع والتجديد والاستفادة من قدراتها بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك. وبالتالي ينبغي على المؤسسات التنظيمية إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها أن تحدد القدرات الإبداعية لعمالها حتى يمكن تقييم برامج التنمية الإدارية التي تتلاءم مع هذه القدرات وإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع التحديات الراهنة. فالظاهرة الإبداعية واقع موجود ومهارة يومية لتحقيق التميز في الأداء. فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة يلجأ إليه الفرد لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والملائمة لها.

نتائج الدراسة :

سعت هذه الدراسة للتعرف على اثر الابداع الإداري على تحسين أداء العاملين في المركز الجامعي ميلة وبعد عرضنا للفصل الأول الذي تم التطرق فيه الى الدراسة الأدبية للابداع الإداري و اثره على أداء العاملين والتحليل و اختبار الفرضيات ثم التوصل الى النتائج التالية :

أولا : نتائج الجانب النظري

-يعد الابداع الإداري مفهوما غامضا و قليل الانتشار في أوساط العاملين .

الخاتمة

- أصبح الابداع مطلباً اجبارياً اذا ما ارادت المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته.

- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية عليها العمل على تعريف وتوعية كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية بأهمية الابداع في العمل باعتباره مكوناً رئيسياً من مكونات ثقافة المؤسسات.

نتائج الجانب التطبيقي

من خلال دراستنا للجانب التطبيقي للإبداع الإداري و أثره على تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة توصلنا الى النتائج التالية :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة الفكرية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقبول المخاطرة على أداء العاملين بالمركز الجامعي لميلة، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

التوصيات:

بناءً على النتائج المحصل عليها ومن خلال دراستنا يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات:

- حتى يكون الإبداع عنصر فعال في المؤسسة يجب عليها وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة.
- منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.
- يمكن الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر فعال في تحسين أداء العاملين .

الخاتمة

- عملية تحسين أداء العاملين تتطلب نوعاً من الإبداع والابتكار.
- لذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا- أن تقوم بتفعيل أبعاد الإبداع الإداري من أجل تحسين أداء العاملين .

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها أثناء أدائها لهذا البحث صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب كبيرة وواسعة للدراسة مثل:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحقيق الإبداع الإداري.
- دور المورد البشري في إبراز إبداعات جديدة.
- إدارة الإبداع ودوره في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة .
- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة.
- القيادة الإدارية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري.



المراجع والمصادر

قائمة الكتب

- بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- جمال خير الله، "الابداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- كفاية محمد عبد الله، "إدارة الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، 2013.
- HERMAN AGUIRIS، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2011.

قائمة المجلات و الملتقيات

- بركان أسماء و جليد نور الدين، "اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري"، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 02 العدد 17 الجزائر، 2017.
- حليلو نبيل، "الابداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة"، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، الجزائر، ماي 2015.
- خلوف زهرة، "دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017.
- سعال سومية، "الابداع الإداري الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، الجزائر، ديسمبر 2018.
- علوم الباتول و مجبري سليمة، "الابداع الإداري و اليات تطويره"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد 13، الجزائر، 2013.
- مها عثمان الزامل، "واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري و معوقاته لدى إدارات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر الاداريات العاملین فيها"، المجلة التربوية، العدد 48، افريل 2017.
- مؤيد الساعدي و اخرون، " دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، جامعة كربلاء الكوفة، 2013.

قائمة المذكرات و الاطروحات

- خليل ماجد خليل مطر، "دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع لدى الموظفين الإداريين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة تخصص، إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2018.
- علي خالد الخالدي، "الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في الجامعات الرمية الأردنية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة إدارة المال و الاعمال، تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال جامعة ال البيت، الأردن، 2013.
- عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
- عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة اعمال، كلية الأعمال، تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 .
- عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- سعيد سمير أبو جليلة، "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، تخصص إدارة الاعمال، قسم الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- محمد مبارك محمد الرشدي، "اثر استخدام طريق الإدارة بالاهداف في أداء العاملين"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، تخصص إدارة الاعمال، قسم الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 .

قائمة المواقع الالكترونية

- الموقع الرسمي لجامعة ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>
- Google maps

الملاحق

الملحق رقم 01: مرسوم انشاء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

54	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 39	10 رجب عام 1429 هـ 13 يوليوس سنة 2008 م
<p>مرسوم تنفيذي رقم 08 - 204 مؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق 9 يوليوس سنة 2008، يتضمن إنشاء مركز جامعي بميلة.</p>		
<p>إن رئيس الحكومة،</p> <p>- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، العدل،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، لا سيما المادة 3 منه،</p>		
<p>يرسم ما يأتي :</p>		
<p>المادة الأولى : تطبيقا لمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، تنشأ بمدينة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتسمى "المركز الجامعي لميلة".</p> <p>يحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي لميلة واختصاصها، كما يأتي :</p> <p>- معهد العلوم والتكنولوجيا،</p> <p>- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،</p> <p>- معهد الآداب واللغات.</p>		
<p>المادة 2 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة المركز الجامعي لميلة بمقتوان القطاعات المستعملة من :</p> <p>- ممثل الوزير المكلف بالصناعة،</p> <p>- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،</p> <p>- ممثل الوزير المكلف بالثقل،</p> <p>- ممثل الوزير المكلف بالوسائل الصغيرة والمتوسطة،</p> <p>- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية.</p> <p>المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالمراش في 6 رجب عام 1429 الموافق 9 يوليوس سنة 2008.</p> <p>أحمد أويحيى</p>		
<p>مرسوم تنفيذي رقم 08 - 205 مؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق 9 يوليوس سنة 2008، يتضمن إنهاء مركز جامعي بمعين تيموهنت.</p>		
<p>إن رئيس الحكومة،</p> <p>- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، العدل،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p>		

الملاحق

الملحق رقم 02: نشأة و تعريف المؤسسة



المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية، و بموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بالصوف و ذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه ، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة، و تتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد:

- **معهد العلوم والتكنولوجيا** ، يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات
- **معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الإقتصادية ، قسم العلوم التجاري، و قسم علوم التسيير.
- **معهد الآداب و اللغات**، ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.

الملحق رقم 03: شعار المؤسسة



الملاحق

الملحق رقم 04: نتائج البعد الأول: الطلاقة الفكرية

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الأول : الطلاقة الفكرية										
01	أمتلك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي	4	4	6	31	15	3.81	1.09	3	مرتفع
		6.7%	6.7%	10.0%	51.7%	25.0%				
02	تتوفر لديّ مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	2	2	5	35	16	4.01	.089	2	مرتفع
		3.3%	3.3%	8.3%	58.3%	26.7%				
03	أحاول دائماً إيجاد عدد كبير من الحلول بدلاً من الاكتفاء بحلّ واحد	1	0	9	34	16	4.06	.075	1	مرتفع
		1.7%	0%	15.0%	56.7%	26.7%				
04	لديّ القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	3	7	10	32	8	3.58	1.02	4	مرتفع
		5.0%	11.7%	16.7%	53.3%	13.3%				
05	أتمتع بسعة إدراك تمكّني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت واحد	2	9	17	19	13	3.53	1.09	5	مرتفع
		3.3%	15.0%	28.3%	31.7%	21.7%				
	المجموع							3.79	0.96	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الملحق رقم 05: نتائج البعد الثاني: المرونة الذهنية

الملاحق

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الثاني : المرونة الذهنية										
06	أهتم بالآراء المخالفة لرأيي لأستفيد منها	1	2	4	35	18	4.1 1	0.8	3	مرتفع
		1.7%	3.3%	6.7%	58.3%	30.0%				
07	أسعى دائما للحصول على تعليمات منفصلة قبل البدء في العمل	0	4	8	30	18	4.0 3	0.84	4	مرتفع
		0%	6.7%	13.3%	50.0%	30.0%				
08	أتقبل الانتقادات و الملاحظات بصدر رحب و ذلك للاستفادة منها	1	3	5	36	15	4.01	0.83	5	مرتفع
		1.7%	5.0%	8.3%	60.0%	25.0%				
09	أقوم بتغيير قراري و موقفي عندما أتأكد من عدم صحته	0	1	4	28	27	4.35	0.68	1	مرتفع
		0%	1.7%	6.7%	46.7%	45.0%				
10	يمكنني النظر للمشكلة من عدة زوايا مختلفة	0	3	2	36	19	4.18	0.78	2	مرتفع
		0%	5.0%	3.3%	60.0%	31.7%				
	المجموع						4.13	0.77		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الملاحق

ملحق رقم 06: نتائج البعد الثالث الأصالة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الثالث : الأصالة										
11	أحرص على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في المصلحة التي أعمل بها	1	0	7	31	21	4.18	0.77	1	مرتفع
		1.7%	0%	11.7%	51.7%	35%				
12	لا أكرّر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل أتطلع دائما للجديد	1	5	14	28	12	3.75	0.93	4	مرتفع
		1.7%	8.3%	23.3%	46.7%	20.0%				
13	أنجز أعمالي بأسلوب متطور	1	2	15	33	9	3.78	0.80	3	مرتفع
		1.7%	3.3%	25.0%	55.0%	15.0%				
14	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز نفس العمل	1	5	14	25	15	3.80	0.97	2	مرتفع
		1.7%	8.3%	23.3%	41.7%	25.0%				
	المجموع						3.87	0.86		مرتفع

الملاحق

الملحق رقم 07: نتائج البعد الخامس قبول المخاطرة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات										
15	يمكنني توقع المشكلة قبل حدوثها	2	7	24	17	10	3.43	1.01	2	مرتفع
		%3.3	%11.7	%40.0	%28.3	%16.7				
16	أشعر بالإثارة و المتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني	14	16	15	13	2	2.55	1.17	4	منخفض
		%23.3	%26.7	%25.0	%21.7	3.3%				
17	تطاردني مشكلات في العمل حتى في فترة الراحة و أحاول دائما إيجاد الحلول لها	8	9	15	16	12	3.25	1.31	3	متوسط
		%13.3	%15.0	%25.0	26.7%	%20.0				
18	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة	3	3	5	35	14	3.90	.098	1	مرتفع
		%5.0	%5.0	%8.3	%58.3	%23.3				
المجموع								3.28	1.09	متوسط

الملحق رقم 08: نتائج البعد الخامس قبول المخاطرة

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
---------	----------	----------------	-----------	-------	-------	------------	---------	-------------------	-----------------	--------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الملاحق

			الحساب ي							
		البعد الخامس : قبول المخاطرة								
مرتفع	2	.072	4.00	13	37	8	1	1	أقبل الفشل كونه تجربة تمكّنتني من التعلّم لتحقيق النجاح فيما بعد	19
				%21 .7	%61 .7	%13. 3	%1.7	%1.7		
مرتفع	1	.072	4.01	12	40	6	1	1	لديّ القدرة للدّفاع عن أفكاري بحجج أكيدة	20
				%20 .0	%66 .7	%10. 0	%1.7	%1.7		
مرتفع	3	0.93	3.75	10	33	11	4	2	أهتم بتقديم أفكار إبداعية بالعمل حتى ولو لم تنفّذ	21
				%16 .7	%55 .0	%18. 3	%6.7	%3.3		
مرتفع	2	0.78	4.00	15	33	9	3	0	أسعى لتبني الأفكار الجديدة و أحاول تحقيقها	22
				%25 .0	%55 .0	%15. 0	%5.0	%0		
مرتفع		0.79	3.94						المجموع	

الملحق رقم 09 :نتائج المحور الثالث أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الملاحق

الأرقام	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المحور الثالث : أداء العاملين										
23	أشعر بأنني مسؤول أخلاقياً أمام ما يحدث داخل المؤسسة	3	5	6	25	21	3.93	1.11	8	مرتفع
		%5.0	%8.3	%10.0	%41.7	%35.0				
24	أشعر بأن المؤسسة جزء من حياتي . حيث أبذل قصارى جهدي لأداء عملي فيها بشكل مميز لتطويرها و تنميتها و الحفاظ عليها	0	5	14	30	11	3.78	0.84	9	مرتفع
		%0	%8.3	%23.3	%50.0	%18.3				
25	تحرص الإدارة على توفير الوقت الكافي للعامل لأداء عمله	1	8	24	16	11	3.46	0.99	12	مرتفع
		%1.7	%13.3	%40.0	%26.7	%18.3				
26	أستغل جميع قدراتي الذهنية لأداء مهامي و إيجاد حلول لمشاكلي العملية	0	3	7	29	21	4.13	0.81	5	مرتفع
		%0	%5.0	%11.7	%48.3	%35.0				
27	تتوفر المؤسسة على نظام إتصالات و معلومات فعال و متكامل و حديث لتسيير تنقل المعلومات صعودا و نزولا	8	11	15	24	2	3.01	1.12	16	متوسط
		%13.3	%18.3	%25.0	%40.0	%3.3				
28	يعلم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بدقة و لهذا فهم ينجزونها كاملة	6	8	11	25	10	3.41	1.21	13	مرتفع
		%10.0	%13.3	%18.3	%41.7	%16.7				

الملاحق

مرتفع	10	0.86	3.63	10	23	22	5	0	أقترح أساليب جديدة و مبدعة في عملي .دائما ما يزيد من نجاحي في مهامى الإدارية	29
				%16.7	%38.3	%36.7	%8.3	%0		
متوسط	14	1.00	3.21	3	25	18	10	4	تتم مراجعة قواعد و إجراءات العمل بشكل دوري و تطويرها باستمرار بما يتلائم ..مع قدرات العامل و ما تقتضيه الظروف	30
				5.0%	%41.7	%30.0	%16.7	%6.7		
متوسط	17	1.21	2.85	1	24	13	9	13	تختص الإدارة الوقت لعقد إجتماعات من أجل تقديم الأفكار و المقترحات لتحسين الأداء	31
				%1.7	%40.0	%21.7	%15.0	%21.7		
متوسط	16	1.20	3.01	8	13	17	16	6	لديك جميع الصلاحيات في عملك. و هو ما يزيد من مقدرتك على أداءه بطريقة أفضل و معايير	32
				%13.3	%21.7	%28.3	%26.7	%10.0		
متوسط	15	1.03	3.20	1	30	15	8	6	تبذل الإدارة جهود في تدريب و تكوين عمالها من خلال الندوات و المحاضرات التي تطور قدراتم الإبداعية في حل المشكلات و تحسين مستوى أدائهم	33
				%1.7	%50.0	%25.0	%13.3	%10.0		
متوسط	19	1.04	2.55	0	13	19	16	12	لدي إدارة المؤسسة نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للعمال	34
				%0	%21.7	%31.7	%26.7	%20.0		
متوسط	18	1.14	2.68	1	17	16	14	12	يشعر العامل في المؤسسة باستقلالية و حرية أكبر في أداء عمله لأن المسؤولين يؤيدون جهوده	35
				%1.7	%28.3	%26.7	%23.3	%20.0		

الملاحق

متوسط	20	1.16	2.35	0	13	15	12	20	تقدر الإدارة و تبجل العامل المبدع في عمله	36
				%0	%21.7	%25.0	%20.0	%33.3		
مرتفع	7	.0.96	4.01	19	30	6	3	2	عندما أنجز أعمالي وفق قناعاتي . أشعر بأن هناك لمسة شخصية و إبداعية إدارية أكبر	37
				%31.7	%50.0	%10.0	%5.0	%3.3		
مرتفع	11	1.07	3.56	12	23	14	9	2	أصبحت ألجأ الى أساليب وحلول مغايرة. لضمان أداء مهامي بنجاح	38
				%20.0	%38.3	%23.3	%15.0	%3.3		
مرتفع	6	0.91	4.10	20	32	4	2	2	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	39
				%33.3	%53.3	%6.7	%3.3	%3.3		
مرتفع	2	0.93	4.20	25	28	3	2	2	لدي الرغبة الكاملة في أداء أعمالي على أكمل وجه	40
				%41.7	%46.7	%5.0	%3.3	%3.3		
مرتفع	4	0.89	4.06	19	31	7	1	2	لدي القدرة و المهارة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	41
				%31.7	%51.7	%11.7	%1.7	%3.3		
مرتفع	1	0.72	4.25	22	33	4	0	1	أقوم بإنجاز الأعمال المكثف بها في وقتها	42
				%36.7	%55.0	%6.7	%0	%1.7		
مرتفع	3	0.79	4.15	20	32	6	1	1		43

الملاحق

									لديّ المهارة الكافية في تنفيذ التعليمات بكلّ دقّة	
				%33 .3	%53 .3	%10. 0	%1.7	%1.7		
مرتفع		0.99	3.52						المجموع	

أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين

"دراسة حالة المركز الجامعي لميلة"

تخصص ماستر إدارة الأعمال

استبيان

موجه لعمال وموظفي المركز الجامعي لميلة

الملاحق

السلام عليكم. يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الإبداع الإداري على أداء العاملين في المركز الجامعي لميلة. يرجى من الزملاء العاملين أن يجيبوا بكل صدق وتركيز على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان. علما أنه سيتم استعمال إجاباتهم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

نوع الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	بين 20 و 30 سنة <input type="checkbox"/> بين 31 و 40 <input type="checkbox"/> أكبر من 40 <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> بين 5 و 10 سنة <input type="checkbox"/> بين 11 و 15 <input type="checkbox"/> أكبر من 15 <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	ثانوي <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> ليسانيس <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
اسم المنصب المشغول
مكان العمل

2- في الجدول الموالي: عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك أمام كل عبارة . حيث يكفي أن تشكل دائرة حول الرقم الموجود على السلم:

الرقم	المحاور و الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: الإبداع الإداري (المتغير المستقل)						
البعد الأول : الطلاقة الفكرية						
1	أمتلك المهارة الكافية لإقناع المتعاملين معي	1	2	3	4	5

الملاحق

2	تتوفر لديّ مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	1	2	3	4	5
3	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بحل واحد	1	2	3	4	5
4	لديّ القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	1	2	3	4	5
5	أتمتع بسعة إدراك تمكّني من استحضار أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت واحد	1	2	3	4	5
البعد الثاني : المرونة الذهنية						
6	أهتم بالآراء المخالفة لرأيي لأستفيد منها	1	2	3	4	5
7	أسعى دائما للحصول على تعليمات منفصلة قبل البدء في العمل	1	2	3	4	5
8	أقبل الانتقادات و الملاحظات بصدر رحب و ذلك للاستفادة منها	1	2	3	4	5
9	أقوم بتغيير قراري و موقفي عندما أتأكد من عدم صحّته	1	2	3	4	5
10	يمكنني النّظر للمشكلة من عدّة زوايا مختلفة	1	2	3	4	5
البعد الثالث : الأصالة						
11	أحرص على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في المصلحة التي أعمل بها	1	2	3	4	5

12	لا أكرّر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل أتطلع دائما للجديد	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

الملاحق

13	أنجز أعمالي بأسلوب متطور				
14	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز نفس العمل				
البعد الرابع : الحساسية للمشكلات					
15	يمكنني توقع المشكلة قبل حدوثها				
16	أشعر بالإثارة و المتعة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني				
17	تطاردني مشكلات في العمل حتى في فترة الراحة و أحاول دائما إيجاد الحلول لها				
18	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة				
البعد الخامس : قبول المخاطرة					
19	أقبل الفشل كونه تجربة تمكّني من التعلّم لتحقيق النجاح فيما بعد				
20	لديّ القدرة للدّفاع عن أفكاري بحجج أكيدة				
21	أهتم بتقديم أفكار إبداعية بالعمل حتى و لو لم تنفّذ				
22	أسعى لتبني الأفكار الجديدة و أحاول تحقيقها				
المحور الثالث : أداء العاملين					
23	أشعر بأنني مسؤول أخلاقياً أمام ما يحدث داخل المؤسسة				
24	أشعر بأنّ المؤسسة جزء من حياتي . حيث أبذل قصارى جهدي لأداء عملي فيها بشكل مميز لتطويرها و تنميتها و الحفاظ عليها				
25	تحرص الإدارة على توفير الوقت الكافي للعامل لأداء عمله				
26	أستغل جميع قدراتي الذهنية لأداء مهامي و إيجاد حلول لمشاكلي العملية				
27	تتوفر المؤسسة على نظام إتصالات و معلومات فعال و متكامل و حديث لتسيير تنقل المعلومات صعودا و نزولا				

الملاحق

5	4	3	2	1	يعلم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بدقة و لهذا فهم ينجزونها كاملة	28
5	4	3	2	1	أقترح أساليب جديدة و مبدعة في عملي .دائما ما يزيد من نجاحي في مهامى الإدارية	29
5	4	3	2	1	تتم مراجعة قواعد و إجراءات العمل بشكل دوري و تطويرها باستمرار بما يتلائم ..مع قدرات العامل و ما تقتضيه الظروف	30
5	4	3	2	1	تختص الإدارة الوقت لعقد إجتماعات من أجل تقديم الأفكار و المقترحات لتحسين الأداء	31
5	4	3	2	1	لديك جميع الصلاحيات في عملك. و هو ما يزيد من مقدرتك على أداءه بطريقة أفضل و مغايرة	32
5	4	3	2	1	تبذل الإدارة جهود في تدريب و تكوين عمالها من خلال الندوات و المحاضرات التي تطور قدراتم الإبداعية في حل المشكلات و تحسين مستوى أدائهم	33
5	4	3	2	1	لدي إدارة المؤسسة نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للعمال	34
5	4	3	2	1	يشعر العامل في المؤسسة باستقلالية و حرية أكبر في أداء عمله لأن المسؤولين يؤيدون جهوده	35
5	4	3	2	1	تقدر الإدارة و تبجل العامل المبدع في عمله	36
5	4	3	2	1	عندما أنجز أعمالي وفق قناعاتي . أشعر بأن هناك لمسة شخصية و إبداعية إدارية أكبر	37
5	4	3	2	1	أصبحت ألجأ الى أساليب وحلول مغايرة. لضمان أداء مهامي بنجاح	38
5	4	3	2	1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	39
5	4	3	2	1	لدي الرغبة الكاملة في أداء أعمالي على أكمل وجه	40
5	4	3	2	1	لدي القدرة و المهارة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	41
5	4	3	2	1	أقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها في وقتها	42
5	4	3	2	1	لدي المهارة الكافية في تنفيذ التعليمات بكل دقة	43

شكرا على تعاونكم