

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



تأثير الابداع الاداري على الإداء الوظيفي لمدرء المشروعات-دراسة تطبيقية على شركة النرجس للمقاولات العامة

بحث تقدم به الطالب

عبدالله غيث محمدحسن

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي

في إدارة المشاريع في قسم إدارة الأعمال

تحت إشراف

أ.م.د. ندى عبدالقادر

٢٠٢٣ م

١٤٤٤ هـ





((يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ))



(سورة المجادلة - الآية،

(١١)



الاهداء

أهدي هذا العمل الى

لمن أنار طريقي وساعدني في كل وقتي، لأمي حبيبة قلبي رحمها الله،
وجعلها تسكن بساتين النعيم من هنا، أود أن أشكر تلك البشرية العظيمة
التي كانت تتمنى دائماً أن تتعرف عينيها على رؤيتي في يوم مثل هذا
اليوم الذي كان مغطى بالغبار قبل أن تتحقق أمنيتها،

والى أستاذتي الفاضلة

أ.م.د. ندى عبدالقادر

وألى زملائي في الدراسة (سلام عبد الكاظم، محمد تقي جعفر ،

عصام، سارة صبيح)



الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم اشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
فلك كل الشكر ربي اقدم الشكر والتقدير الى كل من ساعدني والاساتذة الافاضل في
جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد الذين ساعدوني في بناء معرفتي العلمية والدراسية.
لما بذلوا من جهد وتوصيات والنصائح القيمة لإنجاز هذا البحث .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الاية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د - هـ	قائمة المحتويات
و - ز	قائمة الجداول
ح - ط	المستخلص
١ - ٣	المقدمة
١٩ - ٤	الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة
١٢ - ٥	المبحث الاول: منهجية البحث
٥	١- مشكلة البحث
٦ - ٥	٢- تساؤلات البحث
٦	٣- أهمية البحث
٧ - ٦	٤- أهداف البحث
٨	٥- الإنموذج الفرضي للبحث أو مخطط البحث
٩	٦- فرضيات البحث
٩	٧- حدود البحث
٩	٨- مجتمع وعينة البحث
١١ - ٩	٩- منهج وأدوات البحث
١٢ - ١١	١٠- مصطلحات البحث
١٩ - ١٣	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
١٥ - ١٣	١- الدراسات المتعلقة بالابداع الاداري
١٩ - ١٦	٢- الدراسات المتعلقة بالاداء الوظيفي
٥٢ - ٢٠	الفصل الثاني: الإطار النظري
٣٢ - ٢١	المبحث الاول: الابداع الاداري
٢٤ - ٢١	١- مفهوم ونشأة الابداع الاداري

٢٥ - ٢٤	٢- أهمية الابداع الاداري
٢٦ - ٢٥	٣- أنواع الابداع الاداري
٢٩ - ٢٦	٤- عناصر الابداع الاداري
٣٠ - ٢٩	٥- مميزات الابداع الاداري
٣٢ - ٣٠	٦- معوقات الابداع الاداري
٤٤ - ٣٣	المبحث الثاني : الاداء الوظيفي
٣٤ - ٣٣	١- مفهوم ونشأة الاداء الوظيفي
٣٥ - ٣٤	٢- اهمية تقييم الاداء الوظيفي
٣٦ - ٣٥	٣- عناصر الاداء الوظيفي
٣٧	٤- أهداف تقييم الاداء الوظيفي
٣٨ - ٣٧	٥- محددات ومعايير الاداء الوظيفي
٤٤ - ٣٨	٦- أساليب وطرق قياس الاداء الوظيفي
٥٢ - ٤٥	المبحث الثالث: علاقة الابداع الاداري بالاداء الوظيفي
٤٥	١- المهارات التي تجعل المدير مبدعاً
٤٦	٢- المؤشرات التي تدل على نجاح الادارة
٥٢ - ٤٦	٣- مقومات الابداع وتأثيرها في الاداء
٥٨ - ٥٣	الفصل الثالث: الجانب الميداني
٥٧ - ٥٤	المبحث الاول: نبذة تاريخية عن الشركة المبحوثة وعينتها
٧٣ - ٥٨	المبحث الثاني: نتائج التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبيان
٥٨ - ٧٤	المبحث الثالث : إثبات الفرضيات
٦٢ - ٥٩	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
٦١ - ٦٠	المبحث الاول: الاستنتاجات
٦٢	المبحث الثاني: التوصيات
٦٧ - ٦٣	المصادر

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٥٦	جدول (١) وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث
٥٨	جدول (٢): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد الاصاله
٥٩	جدول (٣): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد المرونة
٦٠	جدول (٤): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد الطلاقه
٦١	جدول (٥): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد قبول المخاطرة
٦٢	جدول (٦): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد قبول التحليل
٦٣	جدول (٧): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد الحساسية للمشكلات
٦٤	جدول (٨): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد الاداء الوظيفي
٦٥	جدول (٩): نتيج اختبار التوزيع الطبيعي لاجابات افراد العينة لمتغيرات الدراسة
٦٧	جدول (١٠): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الاصاله
٦٨	جدول (١١): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور المرونة
٦٩	جدول (١٢): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الطلاقه
٧٠	جدول (١٣): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور قبول المخاطرة
٧١	جدول (١٤): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور التحليل
٧٢	جدول (١٥): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الحساسية للمشكلات
٧٣	جدول (١٦): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الاداء الوظيفي
٧٧	جدول (١٧): توصيف علاقة الارتباط بين متغيرين حسب القيمة والاشارة

٧٧	جدول (١٨): علاقات الارتباط بين ابعاد متغير الابداع الاداري والاداء الوظيفي
٧٨	جدول (١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الاصاله كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٧٩	جدول (٢٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير المرونة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨٠	جدول (٢١): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الطلاقة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨١	جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير قبول المخاطرة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨١	جدول (٢٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير التحليل كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨٢	جدول (٢٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الحساسية للمشكلات كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨٣	جدول (٢٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغير ابعاد متغير الابداع الاداري كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع
٨٥-٨٤	جدول (٢٦): ملخص نتائج الإحصاءات الوصفية وتقدير واختبار الفرضيات

المستخلص :

لقد اصبحت حاجة جميع الشركات الاستثمارية للأبداع مطلباً اجبارياً لكي تحصل أي شركة على التمييز في الاداء والمحافظة على استمراريتها في المنافسة من قبل الشركات الاخرى وهذا البحث هدف الى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بشركة النرجس، وإعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة البحث كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، تم توزيعها على عينة الدراسة (مدراء المشروعات في شركة النرجس) على اساس طبقي وتم تحليل (٢٥) استبانة وتمت الاحصائية على برنامج SPSS واستخدمت الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وتوصلنا الى إن للابداع الاداري أثر على التنظيم الاداري لمدراء المشروعات، ولاحظنا ان هناك علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري والاداء الوظيفي، إذ يساهم الابداع الاداري في زيادة الاداء الوظيفي لمدراء المشروعات، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات، منها ضرورة العمل على توظيف واستثمار المتغيرات والابعاد التي أوضحت نتائجها الى وجود اهتمام عال فيها من قبل افراد العينة المبحوثة في الشركة لصالحها والمتمثلة في ابعاد المتغير الثابت والمستقل، وتقديم الدعم والتعزيز المتواصل لتنمية الممارسات والقدرات الإبداعية للعاملين في الشركة عن طريق المدراء، ومراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع العامل على نتائج التقويم.

الكلمات المفتاحية: الابداع، الادارة، الاداء، الوظيفة، المشروع.

المقدمة

المقدمة

أن عالم اليوم يعيش تحولات وتغيرات متعددة ومتنوعة في جميع ميادين الحياة العصرية ومنها مجال ادارة المشروعات، وأن هناك فرص رحبة ومجالات متعددة لمدراء المشروعات بان يتبنى الإبداع الإداري كنظام ومنهج متكامل لتحسين أدائه الوظيفي، بغية مواكبة التطورات العصرية وكذلك بغية الحصول على الاهداف والنتائج المرجوة من هذه المشروعات بأعلى كفاءة واكثر استفادة منها، وتجاوز المعوقات او العقبات التي تواجهها من خلال الادارة الجيدة لهذه المشروعات.

تشكل الإدارة جزءاً مهماً من الإرث الإنساني المتراكم عبر العصور والأزمان، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هادفة وأداة التوجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها.

وتختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيه، حيث ينظر إليها رجال الأعمال بطريقة تختلف عن غيرهم من رجال التعليم أو أي جماعة أخرى، فلكل جماعة اهتماماتها الخاصة التي تنعكس على نظرتهم وتناولهم للإدارة، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف إلا أن للإدارة أبعادها ومرونتها وطبيعتها التي لا تغيب عن المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقعهم.

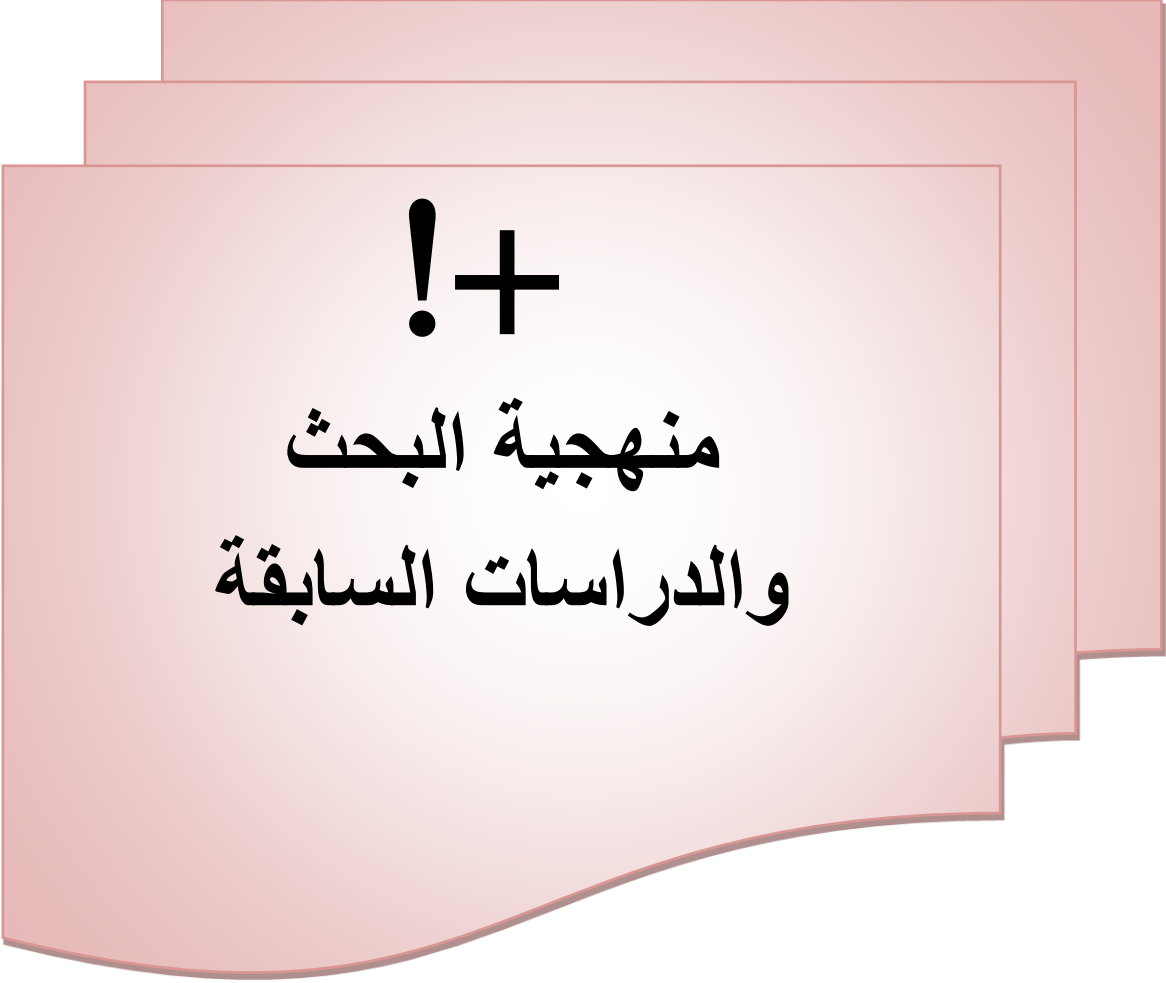
منذ اللحظة الأولى التي مارس فيها الانسان العمل، كان الابداع يمثل جزءاً لا يتجزأ منه، وفي الوقت الحالي الضغوط الناجمة عن المنافسة تفرض على جميع المشروعات ممارسة الابداع بهدف دعم تطويرها، وبذلك فثمة تحديات قد تواجه تلك المشروعات عند محاولة تحقيق هذا الهدف، والتاريخ يظهر لنا أن الابداع عملية تطويرية كما أنه يعد إستجابة لمواجهة مشكلات يُصعب حلها أو فرص لم يتم إستغلالها.

في الماضي كان ينظر للإبداع على أنه فن يتوقف على قدرة الذين يباشرونه، كما كان ينظر إليه على انه أداء نادر وفعل لا يمكن التنبؤ به ونتيجة لذلك كانت عملية إستحداث وتطوير منتجات جديدة تستغرق وقتاً طويلاً. أما في القرن الحادي والعشرين، فينبغي علينا أن نغير نظرتنا إلى الابداع حتى

تتسنى لنا الفرصة لكي نتحلى بالتفكير المتصل والقدرة على الابداع في إدارتنا وفق متطلبات العمل في السوق الحالية.

ومن أجل بقاء المشروعات واستمرارها بشكل قوي ومؤثر يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً. أو بتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأداء العاملين فيها.

وإذا كانت غالبية الدول المتطورة، وبعض الدول النامية، قد أظهرت دعماً كاملاً واهتماماً جدياً بالأفكار الإبداعية، من أجل تحقيق مستويات أفضل من التقدم لشعبها، فإنها ومع التقدم التكنولوجي لاتزال أيضاً بحاجة ماسة إلى التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية لأبنائها ودعمها وتطويرها بشكل مستمر، إضافة إلى خلق المناخ المناسب لتطوير تلك الأفكار، والاستفادة منها بما يخدم توجهاتها التنموية.



!+
منهجية البحث
والدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

في ظل التغيرات والمستجدات في عالم الأعمال بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، من عولمة وتوجه نحو الحوكمة واقتصاديات المعلومة، وانتقال العمل الإداري من النمط التقليدي إلى نمط حديث يركز على إدارة الإبداع والتميز، تلك المتغيرات التي يمكن أن تأخذ حيزا كبيرا في رفعه لأعلى مستوياته، وفرضت على مدراء المشروعات إعادة النظر في أساليب الممارسة الإدارية، من ممارسة تبحث عن تعظيم الإنتاجية، إلى ممارسة قائمة على توفير المناخ الملائم لتحفيز الطاقات الإبداعية لتطوير المشروعات.

والأساليب التي يتبناها مدراء المشروعات له أثر كبير على مستوى الإبداع والأداء داخل المشروع والنظرة الايجابية من قبل الفرد للإدارة التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المشروع، وتحسين أدائها وفعاليتها، وعليه تكمن مشكلة البحث في محاول معرفة تأثير الابداع الاداري على الاداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات في شركة النرجس للمقاولات العامة، لان المقاولات العامة بحاجة الى تطوير وتحسين في مجال الاداء الوظيفي، ولأن تحسين الاداء الوظيفي بحاجة الى مراجعة بعض الاسس التي تقوم على عمل الشركة، ومنها الابداع الاداري، والذي بدوره يعتمد على عدة متغيرات، فإن المشكلة تكمن في كيفية تقييم الابداع الاداري بالاعتماد على هذه المتغيرات وبيان أثره.

٢ - تساؤلات البحث

لقد قمنا بطرح التساؤلات على النحو التالي:

- ماهي علاقة الابداع الاداري بالإداء الوظيفي لمدرء المشروعات؟

- ماهو مستوى الابداع الاداري لمدرء المشروعات ؟

- ماهو مستوى الاداء الوظيفي لمدرء المشروعات؟

- هل هناك تأثير للابداع الاداري على الاداء الوظيفي لمدرء المشروعات؟

٣ - أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في جانبين، احدهما علمي، وهو المساهمة مواكبة التوجهات الحديثة المتعلقة بالعمل الاداري لمدرء المشروعات واكتساب المهارات ذات العلاقة بالإبداع الإداري والتي تمكنهم من إدارة مشروعاتهم بكفاءة عالية في عالم سريع التغير والتطور، وتوضيح المفاهيم الادارية المعاصرة المتعلقة بالابداع الأداري والاداء الوظيفي، ومدى قدرتها على حل المشكلات التي تواجه عمل إدارة المشروعات. والآخر هو العملي وهو بيان مستوى الابداع الوظيفي والاداء الوظيفي لمدرء المشروعات لشركة النرجس للمقاولات العامة، وإبراز الدور الكبير للأبداع الاداري لمدرء المشروعات على المدى الطويل.

٤- أهداف البحث

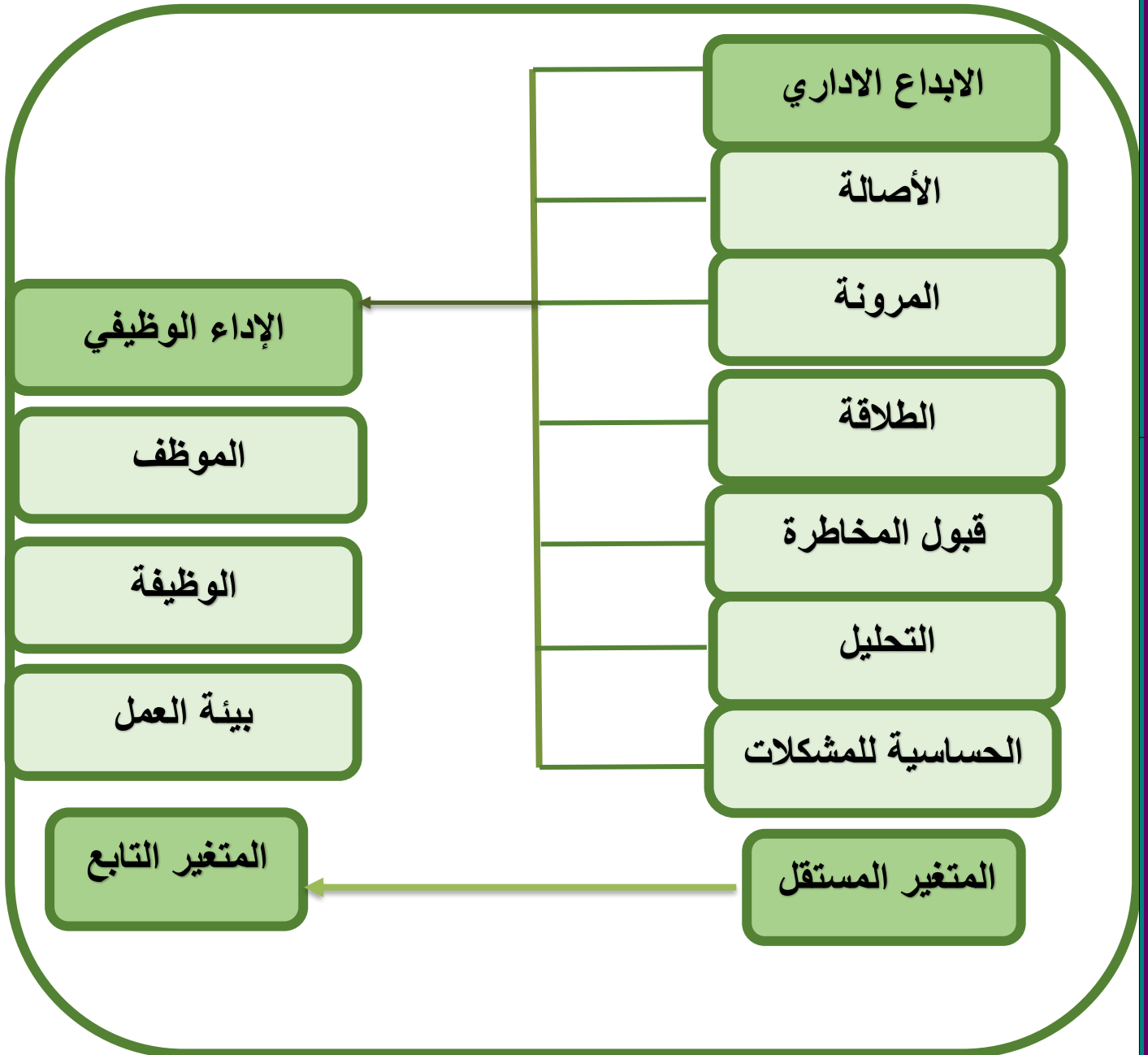
بناء على تحديد مشكلة البحث، فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة التحقيق الهدف الرئيس من الدراسة، وهو تشخيص أثر الإبداع الإداري على الاداء الوظيفي لمدرء المشروعات وتطبيقها على شركة النرجس للمقاولات العامة، والتوضيح الدقيق لمفهومه، حتى يمكن التفريق بينه وبعض المفاهيم الأخرى، القريبة منه أو المرتبطة به، وكذلك والتعرف على طرائق توليد الأفكار الإبداعية لمدرء المشروعات.

كما يهدف إلى التعرف على الأداء الوظيفي، وسبل تحسينه وطرائق قياسه وتقييمه، ودراسة أثر

الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدرء المشروعات , كما يهدف هذا البحث الى بيان مايلي:-

- ١- التعرف على واقع الابداع الاداري لمدرء المشروعات في عينة البحث.
- ٢- التعرف على واقع الاداء الوظيفي لمدرء المشروعات في عينة البحث.
- ٣- التعرف على علاقة الابداع الاداري والاداء الوظيفي لمدرء المشروعات.

٥- الانموذج الفرضي للبحث أو مخطط البحث



المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة .

٦-فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ايجابي بين الابداع الاداري والاداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات في شركة النرجس للمقاولات العامة.

الفرضيات الفرعية

- ١- يوجد علاقة طردية ايجابية بين متغير الاصاله والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- ٢- يوجد علاقة طردية ايجابية بين متغير المرونة والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- ٣- لا توجد علاقة طردية ايجابية بين متغير الطلاقة والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- ٤- يوجد علاقة طردية ايجابية بين متغير المخاطرة والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- ٥- توجد علاقة طردية ايجابية بين متغير التحليل والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- ٦- لا توجد علاقة طردية ايجابية بين متغير الحساسية للمشكلات والإداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.

٧-حدود البحث

- (أ) الحدود البشرية: أجري هذا البحث على عينة من مدراء شركة النرجس للمقاولات العامة
- (ب) الحدود المكانية : أجري هذا البحث في شركة النرجس للمقاولات العامة .
- (ت) الحدود الزمانية : أجري هذا البحث خلال العام الدراسي ، للفترة من (تشرين الاول ٢٠٢٢)الى

شباط ٢٠٢٣)

٨- مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هو جميع افراد المجتمع الذي يسعى الباحث اجراء دراسته عليهم, وهو مدرء الادارات العليا والوسطى لشركة النرجس للمقاولات العامة .

اما العينة فيتم اختيار مجموعة جزئية من المجموعة الكلية, اي مجموعة المدرء من مدرء شركة النرجس للمقاولات العامة.

٩- منهج وأدوات البحث

(أ) **منهج البحث :-** لغرض دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدرء المشروعات, تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، لملائمته لطبيعة الموضوع تحت الدراسة، من أجل الوقوف على واقع أداء مدرء المشروعات ومقارنة مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي, ومدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه لدى مدرء المشروعات. وفيما يختص مصادر جمع المعلومات التي تخص الجانب النظري، فقد تم الاعتماد على مصادر ومراجع متنوعة، باللغة العربية والأجنبية، لإثراء الموضوع، إضافة إلى المجالات والدوريات المتخصصة، والمقالات العلمية المنشورة، ومجموعة من المواقع الالكترونية المتصلة بموضوع البحث.

(ب) **أدوات البحث :-** لغرض إتمام البحث والوصول الى الاهداف المرجوة منها, تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث , وكمايلي :

➤ **الاستبانة :** تم إعداد الاستبانة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وهي من النوع المركب المكشوف

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل العلمي، بينما تناول القسم الثاني ما يلي:

- المتغيرات الخاصة بقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المشروعات.
- المتغيرات الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.
- المتغيرات الخاصة بقياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى مدراء المشروعات.

➤ **المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المدراء، عن طريق توزيع استمارة على مدراء المشروعات في شركة النرجس للمقاولات العامة، وبيان المتغيرات المتعلقة بالابداع الاداري، لمعرفة مدى تأثيرهم بمتغيرات الابداع الاداري.

➤ **الملاحظة:** تساعد الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بمدراء المشروعات في عينة البحث، وذلك بملاحظة سلوكهم وتعاملهم مع الأفراد المحيطين بهم في بيئة العمل ، وردود أفعال المدراء ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم.

١٠- مصطلحات البحث

(أ) **الأبداع:** هو الانحراف عن التفكير والمعرفة التقليدية مما يؤدي الى اكتشاف أفكار او نظريات او اختراعات او اساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة لظروف وقدرات المؤسسة تمكنها من التفاعل

والتكيف مع جميع المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى اداء الافراد.(الجوراني، ٢٠٢٠ :٧٦).

(ب) **الإصالة**: تعني قدرة الفرد على الأتيان بشيء اصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة لا مثل لها.(الجوراني، ٢٠٢٠ :٧٨).

(ت) **الطلاقة**: وهي القدرة على التعامل مع الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس دون ان تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة اللفظية او الارتباطية، الشكلية..الخ.(غراز، بن علي، ٢٠٢١:٢٦).

(ث) **المرونة**: وهي قدرة العقل على التكيف مع مع المتغيرات الجديدة(الجوراني، ٢٠٢١ :٧٩).

(ج) **الحساسية للمشكلات**: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات وملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم.(الشيخ، الفهيد، ٢٠٢٠ :٥٩).

(ح) **قبول المخاطرة**: مدى تحمل الفرد لنتائج قراراته من خلال المخاطرة وكذا النقد الذي قد يتعرض له فهو يدرك مسؤوليته في حالة الفشل كما يدرك بالمقابل قيمة المخاطرة في استثمار قدراته وقدرات الموظفين من اجل نتائج أفضل وبالتالي يحاول تقديم الدعم اللازم لإزالة الخوف من حالة عدم التأكد(الصيرفي، ٢٠٠٣ :٣٤).

(خ) **التحليل**: أي القدرة على تفكيك العناصر المركبة لأي مشكلة أو موضوع قد يواجه الموظف ويحتاج إلى تفسيره لاتخاذ القرار المناسب له، فهو يعني استطاعة الموظف على تحويل العنصر المعقد إلى مجموعة عناصر بسيطة يسهل حلها.(الجوراني، ٢٠٢٠ :٢٥).

(د) **المتغير المستقل** : هو الابداع الاداري بشكل عام.

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

(ذ) الأداء: رد فعل يقوم به عضو في جماعة تنظيمية اتجاه عمل ما في فترة زمنية معينة ويمثل في

نفس الوقت تحركا لكل الكيان التنظيمي.(الحسنية، ٢٠٠٢: ١٧).

(ر) الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات والمواقف والمعارف التي يستخدمها الفرد في صورة

المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة في فترة زمنية محددة.(الحسنية، ٢٠٠٢

:١٩).

(ز) المتغير التابع: وهو الاداء الوظيفي بشكل عام.(الجاف، ٢٠٢٠ : ٣١).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تم الاعتماد في عرض الدراسات السابقة على المعلومات المتعلقة بأسم الباحث وسنة البحث وعنوان البحث ومجتمع وعينة البحث إن وجد، وأهم ما توصل اليه الباحث، وكما يلي:

١- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

(أ) دراسة (عبد الله السليم، ٢٠٠٢)، بعنوان : أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالأجهزة الأمنية السعودية، وتحديد أكثر عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى العاملين، إضافة إلى تقرير مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه. وأيضا تحديد أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأجهزة الأمنية .

واستخدمت هذه الدراسة عينة مكونة من (١٣٠) عنصر امني وتقديم استبانة تحوي على متغيرات التنظيمية للإبداع الإداري لهم.

وتوصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية، متوسط بشكل عام. وأن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى العاملين على الترتيب) هي: القدرة على التحليل، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف. كما أن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري، هي: نمط القيادة، إجراءات العمل، الحوافز المعنوية. ولا يوجد أي تأثير لمتغيري التدريب والحوافز المادية.

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث بيان متغيرات الابداع الاداري وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية ، الا انها تختلف عنها من حيث كون الابداع الاداري هو المتغير التابع الذي يستند عليه المتغيرات التنظيمية.

(ب) دراسة (خندقجي، ٢٠٠٥) بعنوان "العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والابداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية" :

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

استخدمت هذه الدراسة عينة مكون من (٥٠) شخص من رؤسات الاقسام الجامعات الاردنية.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث بيان مدى استخدام الابداع الاداري لى المدراء واختيار هذه الفئة كونها هي التي تتحكم بمتغيرات الابداع الاداري لدى الشركات.

(د) دراسة (حسين فارس، ٢٠١٢) بعنوان " دور الابداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق بعض أساليب الابداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين والبالغ عددهم (٣٠) والأساليب المتبعة هي: (مخطط ايشيكاوا، العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، تحليل العوامل المؤثرة)، كما هدفت الدراسة إلى للكشف عن اثر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مجتمع الدراسة وتم استرداد (١١٤) استبانة، وتم اختيار عينة المعلمين بطريقة العينة العنقودية من خلال اختيار مدرستين (ذكور واناث) عشوائيا من كل مديرية وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٦٠٠) استبانة، وتم استرداد (٤١٥) استبانة، منها (٤٠٧) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتكونت الاستبانة من (٤٨) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: مخطط ايشيكاوا، العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، تحليل العوامل المؤثرة.

وخلصت الدراسة الى:

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

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث اعتمادها على الابداع الاداري كوسل لتحسين الاداء وادارة الشركات، الا انها تختلف عنها من حيث اقتصارها على وقت الازمات، دون الاوقات الاخرى، وهذا وان كان له دور في إبراز اثر الابداع الاداري بشكل مباشر، الا انه يخلو من التحليل الكافي لاسباب وحيثيات اتباع المتغير المعني.

(و) دراسة (خميسات، سليمان، ٢٠١٣) بعنوان "الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية".

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

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

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة الإبداع الإداري في مؤسسة معينة، إلا أنها تختلف عنها من حيث بيانها من ناحية التنافس مع باقي أنواع الإبداع الأخرى.

٢- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

(أ) دراسة بوعطيط جلال الدين (٢٠٠٢) بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (وهي رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم من جامعة منتوري قسنطينة) "

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون ". وكانت العينة البحث (٤٥) من العمال في هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة الى أنه هناك نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال, كما تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين, وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تطرقها الى الاداء الوظيفي، الا انها لم تبين العوامل التي تساهم في التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي وهذا ما سنتطرق اليه.

ب) دراسة (عكاشة، ٢٠٠٨) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة

تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٢) موظفا بنسبة (٢٠٪) من مجتمع الدراسة المكون من (١٥٦١) موظفا حيث تم توزيع (٣١٢) استبانة على افراد عينة الدراسة وتم استرجاع (٢٤٨) استبانة وكانت نسبة المردود (٧٩.٤٨٪) من حجم العينة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel", إضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس -

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي"، كما إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

تختلف هذه الدراسة عند دراستنا من حيث عدم تطرقها على الجانب الإداري للأداء الوظيفي وانعكاساته وتأثيره.

(ت) دراسة (ريم الشريف، ٢٠١٣)، بعنوان: "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، وما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه، بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة، إضافة إلى معرفة دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير، بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري. وأخيرا ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرائق التغلب عليها، والأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري، في مجال تحسين الأداء الوظيفي، وذلك بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة. وكانت عينة البحث تبلغ (٥٥) من الموظفين الإداريات في الجامعة، واسلوب البحث هو التقييم من قبل رؤساء الاقسام، وأشارت نتائج الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه، بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرائق العمل داخل الجامعة؛ تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل؛ تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تركيزه على الجانب الاداري للاداء الوظيفي ودوره في تطوير عمل الادارة، وتختلف مع من حيث تسليط الضوء على جانب واحد من جوانب الاداء الوظيفي وهو مساهمته في تطوير الادارة.


(ث) دراسة (موساوي، ٢٠١٥) بعنوان " دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة

الجماعات المحلية في الجزائر.

اهتمت الدراسة بإبراز الدور الهام الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي لرفع الأداء الوظيفي وبالتالي هدفت إلى تحليل جميع الآليات والعناصر المرتبطة بالعملية الاتصالية والمفعلة لأداء الفرد بلدية تاشة زوفاة، وتحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسساتي ورفع الأداء الوظيفي والتقرب أكثر من عناصر العملية الاتصالية داخل البلدية لإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال لرفع الأداء الوظيفي. وكانت عينة البحث هي الآليات الاتصالية، واسلوب البحث هو التحليلي، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها إن الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات وتشجيع سلوك الاستماع وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ونقل المعلومات والآراء، كما تعتمد البلدية الاتصال النازل من خلال الأوامر والتوجيهات الأمر الذي لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الفردية بل يحصرها في إطار التنفيذ فقط للأوامر، كما تحتل الاتصالات الرسمية مساحات الحمامات واسعة بها، كما أن التطور التكنولوجي في مجال الاتصال الذي يشهده العالم فرض على البلدية محل الدراسة استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال.

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

بصورة عامة أن الدراسات السابقة ساعدتنا كثيراً في أنطلاقتنا، الا أنها اما كانت تتناول الابداع الاداري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية او دوره في إدارة الازمات، او دوره في تنظيم العمل الوظيفي، أو كانت تختص بالإداء الوظيفي وعلاقتها ببيئة العمل او دورها في تطوير الإدارات ،او كانت تختص بدراسة بيئات العمل المختلفة كالتربية والتعليم والمؤسسات التنظيمية وغيرها، ألا اننا في هذه الدراسة نسلط الضوء على بيان أثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي لمدراء المشروعات.



٢٠١ الإطار النظري

المبحث الاول

الابداع الاداري

نتناول في هذا المبحث الابداع الاداري من خلال دراسة مفهوم ونشأة الابداع الاداري، وأهمية الابداع الاداري، ومن ثم نسلط الضوء على دراسة أنواع الابداع الاداري، وعناصرها ومميزاتها ومعوقاتهما وكما يلي:-

١- مفهوم ونشأة الابداع الاداري

إن الابداع الاداري من حيث المكانة يمثل أوسع وأعمق نوع من أنواع التفكير الإنساني، وله أبعاد ومتعددة، ومن ثم أستخدم مصطلح الإبداع بمعان مختلفة، وتطور مفهومه عبر مختلف العصور، لقد كان ينظر إليه على أنه نوع من التعبير عن الذات أو نوع من الفهم الشخصي للمجهول، و عرض العديد من الباحثين إلى مفهوم الإبداع الإداري، ومن هذه التعريفات:

يرى عبد العال (عبد العال، ٢٠١١: ١١) أن الإبداع الإداري ما هو إلا مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

بينما يرى العاجز (العاجز، ٢٠١٠: ١٨) أن الإبداع الإداري هو قيام الإدارة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في بيئة العمل بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث.

الفصل الثاني : الإطار النظري

يُعرف ايضا الإبداع الإداري بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت وتتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.(حمود، ٢٠٠٢: ٢) .

إن أي محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح قد يتعارض مع فكرة الإبداع، وتطور الابداع الاداري على ثلاث مراحل وهي كما يلي(حنف, ٢٠٠٢ :١٣):-

المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي و انتهاءا بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

-الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر.

-الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

-التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، و اقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

المرحلة الثانية

الفصل الثاني : الإطار النظري

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية و البيئية في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

-ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي و القياس النفسي.

-المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء.

-حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة والتفوق و انحسار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات والخرق.

المرحلة الثالثة

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية و المعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية و البيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال تشهده - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ و الوظائف العقلية و الذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي(فتحي جروان، ٢٠٠٢: ٢٢):-

-التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.

-ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع.

و بوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع أيا كانت نوعه بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناءً على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى آخر فإن الإبداع الإداري يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركيه أو فردية بمعدل سريع للغاية.

٢- أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري بمثابة دعوة للخروج عن التقليد ومحاولة للتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه العاملين، وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالمرونة التي تتسق برؤية الأشياء في ثوب جديد وبمنظار شمولي وإعلان ربط الأشياء ببعضها والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات تبرز أهمية الإبداع الإداري على النحو التالي(الجاف ، ٢٠٢٠ : ٦٢):-

١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل الإدارة في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات الإدارية.

٢. تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على الإدارة والموظفين.

٣. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
٥. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
٦. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

٣-أنواع الابداع الاداري

هنالك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً، وبصورة عامة هناك نوعين من الابداع الاداري(عبوي, ٢٠١٤ :٢٥):-

-الإبداع الإداري العلمي، والذي يعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة بالقواعد والنظريات العلمية والرياضية المختلفة.

-الإبداع الإداري العملي، والذي يعتمد على سبل وضع حلول فورية للمشكلات والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط واقتراحات سريعة لمواجهة أي قصور.

وتكون الابداع الاداري للنوعين اعلاه على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة.

٤ - عناصر الابداع الاداري

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة ويمكن توضيح تلك العناصر بالشكل التالي (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٤١):-

(أ) **الإصالة:** تعني قدرة الفرد على الأتيان بشيء أصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة لا مثل لها.(الجوراني، ٢٠٢٠: ٧٨)، ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.

(ب) **المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات الجديدة(الجوراني، ٢٠٢١: ٧٩)، أي يقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد وإستيعابه بطريقة جيدة.

(ت) **الطلاقة:** وهي القدرة على التعامل مع الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس دون ان تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة اللفظية او الارتباطية، الشكلية..الخ.(غراز،بن علي، ٢٠٢١: ٢٦)، كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كواحد من عناصر الإبداع والتي تعتبر المنتج الأول والرئيسي للوصول إلى حل المشكلات المختلفة من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من إقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي .

(أ) **قبول المخاطرة:** هو مدى تحمل الفرد لنتائج قراراته من خلال المخاطرة وكذا النقد الذي قد يتعرض له فهو يدرك مسؤوليته في حالة الفشل كما يدرك بالمقابل قيمة المخاطرة في استثمار قدراته وقدرات الموظفين من اجل نتائج أفضل وبالتالي يحاول تقديم الدعم اللازم لإزالة الخوف من حالة عدم التأكد.(الصيرفي،٢٠٠٣: ٢٩٣).

وهي كذلك المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة، وإيجاد حلول لها، بحيث يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن العمل الذي يقوم به، وعلى استعداد لتحمل المسؤوليات الناشئة عنه (بن زرعه، ٢٠١٦: ١٩).

ويقصد به رغبة الفرد ومدى جرأته في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة، ويعبر عن مدى جرأته في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره.(حمدان، ٢٠١٥: ١٥٨).

(ب) **التحليل :** أي القدرة على تفكيك العناصر المركبة لأي مشكلة أو موضوع قد يواجه الموظف ويحتاج إلى تفسيره لاتخاذ القرار المناسب له، فهو يعني استطاعة الموظف على تحويل العنصر المعقد إلى مجموعة عناصر بسيطة يسهل حلها، (الطريفي،٢٠٠٣: ٥٤)، أي ان المبدع قادر على تحليل عناصر الأشياء وإدراك العلاقة بينها. كما أنه يتمكن من الحصول على المعلومات، ثم تنظيمها

وتحليلها ليحتفظ بها إلى وقت الحاجة إليها ويمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس مدروسة، ليستطيع إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. وربما تناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد. (رشوان، ٢٠٠٢: ٤٢).

ت) **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على اكتشاف المشكلات وملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم. (الشيخ، الفهيد، ٢٠٢٠: ٥٩)، أي التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، فكلما بذل الفرد مجهودا أكبر في دراسة المشكلة، أمكنه ذلك من التوصل إلى عدة حلول ، لأن إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع فالشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، إذ إنه يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار المعروفة، ويرى ما لا يراه الآخرون. (الشمري، ٢٠٠٢: ١٩٦).

٥- مميزات الابداع الاداري

من أجل تحقيق الابداع الاداري، لابد من توافر عدة مميزات في الاداري نفسه ليكون مبدعا، ولإنجاح العملية الابداعية وهذه المميزات هي (الجاف ٢٠٢٠: ٦١):

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من مع الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

الفصل الثاني : الإطار النظري

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تتعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

٦- معوقات الابداع الاداري

ونقصد بها الأمور التي تعطل القدرات الفكرية لدى الموظف، وتتقل اندفاعه نحو التفكير الجديد، ويمكن تقسيمها إلى (الطحان، ٢٠٠٠ :٤١):-

١ معوقات إدراكية لدى الفرد:

الفصل الثاني : الإطار النظري

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهذا الإدراك يكون انطلاقاً من جمع معلومات من المحيط أو البيئة المحيطة بنا، لكي تتفاعل هذه المعلومات مع بعضها ومع ذاكرتنا لتكون أفكاراً واتجاهات ومعان خاصة بنا، ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات أهمها:

أ- **خداع الإدراك:** وهو نتيجة أسباب حسية أو نفسية، مثلاً، دخول شخص لمنزله ليلاً، وقبل إضاءته للنور يرى شيئاً على الكرسي فيتخيله شخصاً أو لصاً.

ب - **خطأ الإدراك:** وهو تصور صفة ما في الشخص أو الشيء، ليست موجودة فيه في الحقيقة.

ج- **محدودية الإدراك :** وهي انحصار الإدراك لدى شخص ما في دائرة ضيقة تحجب عنه رؤية زوايا وجوانب معينة.

وتشكل هذه المشكلات معوقاً للإبداع الذي يحصر تفكير الشخص في دائرة الإدراك فقط، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

٢ المعوقات الاجتماعية والثقافية

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد أو أعرافاً معينة، بحيث يتوقع المجتمع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد، فالمدبر يتوقع من مرؤوسيه سلوكاً معيناً، والأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة المتوقعة منهم، حتى يحصلوا على رضاهم، ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها والتالي يتجنبون الأفراد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.(الطحان، ٢٠٠٠ :٤٣).

٣. المعوقات النفسية أو العاطفية

حيث يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يكبل الأفكار، ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والتوتر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

٤. المعوقات الإدارية والتنظيمية

بما أن الإبداع هو أحد أشكال التغيير نحو الأحسن، فهو يواجه نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، لذا نجد الأشخاص المبدعين لا يجدون مجالا للإبداع في مجتمعاتهم، مما يستدعيهم إلى الهجرة في أول فرصة تتاح لهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ومن أجل تشجيع العاملين وتحفيزهم لا بد من الانتباه إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية ومحاولة التغلب عليها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (الطحان، ٢٠٠٠: ٤٦):-

-مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين.

-سوء المناخ التنظيمي ممثلا في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف ونظم التقييم والحوافز.

-عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.

- عزلة الإدارة العليا وعدم تواصلها المستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.

ومما سبق يمكن القول إن الإبداع مزيج من القدرات، والاستعدادات والخصائص الشخصية، إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة، وعلى ذلك، وتعتمد على عدة متغيرات هي التي تحدد درجة الإبداع الإداري، وتواجه عدة معوقات منها نفسية عاطفية ومنها تنظيمية إدارية.

ونحن نرى ان الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في تطوير عمل الإدارة وتتميز بالمرونة لأنها من الممكن ان تظهر بحسب الاتجاه الذي يكون مستخدمه.

المبحث الثاني

الاداء الوظيفي

تطور مفهوم الأداء الوظيفي واصبح من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء، سنتناول في هذا المبحث مفهوم ونشأة الاداء الوظيفي وأهمية تقويم الاداء الوظيفي وعناصر الاداء الوظيفي واهدافها وأساليبها وكما يلي:-

١- مفهوم ونشأة الاداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فقد عرفه مصطفى(مصطفى، ٢٠٠٢ : ٤١٥) بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل او المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

وإن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى إنسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الاداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.(السامرائي، ٢٠٠٩ : ٤٢).

وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالإجتهد والمثابرة ومدى إمتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الإعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات المهنية لكل موظف.

كما تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، وإذا ما كان الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل فإنه من الطبيعي أن يأخذ هذا الأداء بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت على المؤسسات أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء. (اللوزي، ٢٠١٢ : ٢٤).

بناء على ما سبق نستطيع القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل.

٢- أهمية تقويم الاداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية

الفصل الثاني : الإطار النظري

الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان.(الجاف، ٢٠٢٠ : ٩٨).

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم، وأخيرا فإن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي(الجولاني، ٢٠٢٠ : ٩١):-

١- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).

٢- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

٣- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

٤- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

٥- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيههم

٣- عناصر الاداء الوظيفي

- للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي

الفصل الثاني : الإطار النظري

للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول

كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي(درة، ٢٠٠٦: ٢٨):

- كفايات الموظف وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل الوظيفية: وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي(العماج، ٢٠٠٣: ٢٨):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

٤- أهداف تقويم الاداء الوظيفي

الفصل الثاني : الإطار النظري

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوي ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية (الجابر، ٢٠٢١، ٨٧).

وتقييم الاداء يسبق تقييم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة ، وتهدف تقييم الاداء الوظيفي الى (الريبيق، ٢٠٠٤: ٢٥):

- ١- رفع الكفاءة الانتاجية.
- ٢- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- ٣- معرفة معوقات العمل.
- ٤- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- ٥- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.
- ٦- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- ٧- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو التي تعيق فاعلية الأداء.

٥- محددات ومعايير الاداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها (عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص٨٧):

أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه.

الفصل الثاني : الإطار النظري

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

ويشير (برنوطي) إلى أثر الحداثة كمشكلة تواجه تقييم الأداء، فمن وجهة نظره يحصل التحيز في تقييم الأداء بسبب التأثير الكبير للمقوم بالأحداث التي وقعت مؤخراً، فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ ويترك تأثيراً يزيد على وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الموظف. (برنوطي، ٢٠٠٣: ٤١٥).

ويضيف (ديسلر) أن نظام تقييم الأداء قد يفشل للعديد من الأسباب منها: عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها، أو بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم فشلها (ديسلر، ٢٠٠٤: ٣٢٤).

٦-أساليب وطرق قياس الاداء الوظيفي

هناك العديد من الاساليب والطرق لتقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة، ومن أهم طرق التقييم ما يلي(العماج، ٢٠٠٣: ٣٧):-

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي (الجابر ، ٢٠٢١ : ٣١) :-

١- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء، وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين (الطريفي، ٢٠٠٣ : ٥٤).

٢- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل

الفصل الثاني : الإطار النظري

الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. (ال شيخ، ٢٠٠٠ : ٧٧).

٣- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها أفضلية. (العبادي، ٢٠٠٨ : ٨٢).

٤- طريقة التوزيع الإجباري:

يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠٪ في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥٪ عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠٪ عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائمه نسب المنحنى التوزيع الطبيعي. (الجابر، ٢٠٢١ : ٤٨).

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ، ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.(الصريرة، ٢٠١١ : ٦١)

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي.(العماج، ٢٠٠٣ : ٧٥):-

١- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

٢- طريقة القوائم السلوكية:

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

الفصل الثاني : الإطار النظري

التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف .

٣- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

٤- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً، وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة

القائم بعملية التقويم.(برنوطي، ٢٠٠٣: ٤٩)

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المنفق عليها. (العبادي، ٢٠٠٨: ١١٨).

أن طريقة عقد اللقاءات تساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازها وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

خلاصة ماسبق، فإن الأداء الوظيفي هو أبرز الاسس التي يركز عليها المدراء في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، ويتم قياسها بعدة طرق منها المقارنة ، ومنها الاختبار ومنها التقييم الفعلي للانتاج، وغيرها على حسب نوع المؤسسة او الشركة او نوع عمل الموظفين الذين يراد معرفة قياس أدائهم الوظيفي، وترتبط الاداء الوظيفي بعلاقة طردية مع زيادة الانتاجية وتحسين الكفاءة للعمل الوظيفي، ونظرا لاهميته وتأثيره الفعال فقد تم اعتباره من مقاييس تقييم مدى نجاح عمل الشركة.

المبحث الثالث

علاقة الابداع الاداري بالإداء الوظيفي

نتناول في هذا المبحث علاقة الابداع الاداري بالاداء الوظيفي، وكما يلي:

١-المهارات التي تجعل المدير مبدعاً

هناك الكثير من المهارات التي تجعل المدير مبدعا ومنها(الجابر، ٢٠٢١: ٤١) :

(أ) امتلاك المرونة:

وهي القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياتية وتعتبر من أهم صفات القيادي الناجح، بحيث تساعد هذه الصفة على نجاح وتطور الشخص في أي مجال من مجالات الحياة الشخصية أو المهنية، فالشخص المرن هو شخص مبدع ومبتكر وله تأثير إيجابي على من حوله، وبحسب الدراسات فإن المرونة ومواكبة المتغيرات والسيطرة على مجريات الأمور تعدّ من أبرز وأهم الصفات القيادية.

(ب) الرؤية الابداعية :

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.(الجاف، ٢٠٢٠، ٧٥).

١- المؤشرات التي تدل على نجاح الإدارة

يمكن ملاحظة مدى نجاح الإدارة من خلال ما تحققه من أهداف ومؤشرات ، وهناك الكثير من

المؤشرات التي تدل على نجاح الإدارة وتتمثل فيما يلي (عياصرة، ٢٠١٧ : ٥١):-

١- تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

٢ - تحقيق الأهداف السنوية .

٣- تحقيق الرؤية التي تريد الشركة الوصول اليها .

٤ - تحقيق الأرباح لأصحاب راس المال .

٥ -الوفاء بجميع التزامات الشركة المادية .

٦-التطوير المستمر ومواكبة السوق .

٧-الحصول على نسبة سوقية كبيرة والاستمرار على الاسواق .

٨ -ضعف شديد في نسب دوران العمالة .

٩ -الحصول على رضا العاملين .

ان هذه المؤشرات اعلاه ترتبط بعلاقة طردية مع نجاح الإدارة، ويتبين مدى نجاح الإدارة من خلال هذه

المؤشرات، إذ انه على سبيل المثال، كلما تحقق الاهداف السنوية التي سبق لها التخطيط، كلما كانت

الإدارة ناجحة في ادارتها للمشروع.

٢- مقومات الابداع وتأثيرها في الاداء

هناك الكثير من مقومات الابداع الاداري التي تؤثر في الاداء الوظيفي ومنها (الجاف ، ٢٠٢٠:

١٦٠):-

(أ) البناء الوظيفي:

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام ي الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية . حيث أكد أحد الباحثين وهو "جلاس مان" (Glass ma) بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي ، بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديداً دقيقاً وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكار والبدايل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة (عياصرة، ٢٠١٧:٥١).

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

(ب) المهارات الفردية

الفصل الثاني : الإطار النظري

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات . حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد . فلقد قامت (أما بايل) بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالاقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفية ، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية هي (العبيدي ، ٢٠٢٠ : ١٠٢) :-

١- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة .

٢- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به .

٣- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي .

وأكدت " أما بايل " أيضاً أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في الإبداع حيث أن المبدعين

يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما (البشر ، ٢٠١٩ : ٢٥) :-

١-المتعة وتحقيق الذات

٢- الرضا عن الذات .

وتؤكد أيضاً أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في

المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد

مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي.

ج)الاجراءات وانظمة العمل

الفصل الثاني : الإطار النظري

تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد ، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم ، حيث توجد كثير من المنظمات والأجهزة الإدارية في الوطن العربي عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها ، فعمل ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث ، وقد يرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسئولية الخروج عن تلك القواعد ، الأمر الذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في اتباع الأنظمة والإجراءات حماية لهم من المساءلة من قبل الإدارة العليا في التنظيم (الجاف ، ٢٠٢٠ : ٢٤).

نلاحظ أن بعض المنظمات لا تعير اهتماماً في التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل ، مما يفتح المجال للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات الأنظمة اللازمة لسير العمل ، مما يتيح المجال للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرور الوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية ، وعلى العكس من ذلك عندما يجبر العاملون على الخضوع لتلك القواعد والأنظمة والالتزام الحرفي لها تصبح في حد ذاتها غاية بدلاً من كونها وسيلة ، مما قد يؤدي إلى أثر سلبي على علاقة المرؤوسين والرؤساء وضعف الدافعية لأداء العمل الإبداعي ، وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

د)الاتصال

وللاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية ، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم ، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقولوا ، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم ، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم .(الحقباني ، ٢٠١٦ : ٣١).

ويتبين مما سبق أن الاتصال وظيفة من وظائف الإدارة خصوصاً في عملية وظيفة التوجيه ، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات فمن خلال الاتصال يتم تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات ومن خلال الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديل السلوك وهي وسيلة الرؤساء والمرؤسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات ، والهدف من الاتصالات هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق . الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

هـ) نمط القيادة

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعمها وتشجيعاً لإبداع العاملين تستوي في ذلك المنظمات

الفصل الثاني : الإطار النظري

البداية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق (لعيدي ، ٢٠٢٠ : ١١٨).

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة ، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسئولية ، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستنير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطويرها واستمرارها.

(و) الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية . فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد ، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء ، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (لعيدي ، ٢٠٢٠ : ١٥).

يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة ، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية ، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به

من مجهودات إبداعية وابتكارية في أدائه لعمله ، وبالنظر لهمم الحاجات الخمس في الدوافع لماسلو نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع ، وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات ، وأن الإنجازات الإبداعية تعبير عن ميل الإنسان إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي (الجاف ، ٢٠٢٠ : ٢٤).

(ن) التدريب

يُعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات خبراء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماماً عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة ، وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مداراة بواسطة فرق ومجموعات العمل (المعاج ، ٢٠٠٠ : ٢٤).

وخلاصة القول، فإن متغيرات الإبداع الإداري هي جميعها تساهم في تحسين كفاءة وإداء الموظفين، سواء المخاطرة أو الإصالة أو المرونة أو الحساسية للمشكلات، فإن المحصلة لهذه المتغيرات واتباعها من قبل مدراء المشروعات ينعكس إيجاباً على مقدار الانتاج، ونوعية الانتاج، ووقت وكلفة الانتاج، التي هي اغراض وجود هذه المشروعات.



#+

الجانب الميداني

المبحث الاول

نبذة تاريخية عن الشركة المبحوثة وعينتها

اولا:- نبذة مختصرة عن شركة النرجس للمقاولات العامة

تعتبر شركة النرجس للمقاولات العامة المحدودة من ابرز شركات المقاولات والتجارة والتصاميم وإدارة المشروعات العاملة اليوم في محافظة البصرة بفضل ادارتها الحكيمة القائمة العمل ومتابعته وتقويم الاداء باستمرار التي تمتلك وهذا يعكس الاسلوب القيادي المناسب التي تتبع ادارتها العليا التي تسعى الى جانب ادارة المشروعات وقيادة فرق العمل في مواقع العمل وتوفير المعدات والالات الجيدة والموارد البشرية التي تمتاز بالتخصص والخبرة والكفاءة الى الابداع والتجديد والتطور عبر التفاني بالعمل وفق افضل مواصفات الجودة.

ثانيا:- عمل شركة النرجس للمقاولات العامة

١. تنفيذ اعمال البناء.
٢. تنفيذ اعمال الانشاءات.
٣. تنفيذ وتجهيز الصبات بمختلف القياسات والاشكال.
٤. التصميم الهندسي.
٥. الاستيراد والتجهيز.
٦. ادارة المشروعات.

ثالثا: - رؤية شركة النرجس للمقاولات العامة

انشاء شركة قادرة على تلبية احتياجات المحافظة من الاعمال المذكورة اعلاه ، بطريقة قادرة على منافسة نظرائها من الشركات العاملة بنفس المجال في المحافظة.

رابعا: رسالة شركة النرجس للمقاولات العامة

انجاز الاعمال بجودة وسرعة ووجود كوادر مختصة بكافة فئات العمل اضافة الى امتلاكنا اليات حديثة ومختصة.

خامسا: اهداف شركة النرجس للمقاولات العامة

١. تحقيق الارباح.
٢. تحقيق السمعة الجيدة.
٣. المنافسة السوقية.
٤. خلق عوامل النجاح.
٥. رفع كفاءة العاملين.
٦. استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
٧. التعاون مع الشركات الاخرى.

تمنين للشركة وبقية شركات المحافظة والبلد لاسيما شركة النرجس للمقاولات العامة (عينة البحث) المستقبل الباهر، وان يكون هنالك تعاونا مستمرا بين كل الخيرين من المسؤولين في الحكومات المحلية والمركزية وهذه الشركات.

جدول رقم (١) وصف المعلومات الشخصية العامة لعينة البحث

التفاصيل	التكرار	النسبة
الجنس		
ذكر	25	100
انثى	0	0
المجموع	25	100%

الفئة العمرية (من - الى)

21 - 30	7	28
31 - 40	13	52
41 - 50	5	20
المجموع	25	100%

المؤهل العلمي

ماجستير	6	24
بكالوريوس	15	60
دبلوم	4	16
المجموع		100%

سنوات الخدمة

سنوات 5 اقل من	7	28
6 - 10	8	32
11 - 17	10	40
المجموع	25	100%

الجدول من اعداد الباحث مستنداً الى استمارة الاستبانة

يظهر الجدول التكرارات والنسب المئوية التي تستخدم من اجل وصف خصائص عينة البحث ، اذ اتضح من خلاله ان الفئة العمرية للمشاركين (40 - 31) سنة حصلت على النسبة الاكبر بـ (52%) تليها الفئة العمرية (30 - 21) سنة وهي نسبة جيدة لمعدل اعمار المشاركين ، اذ تساعد في تحقيق اهداف الدراسة وتؤكد امكان استيعاب افراد عينة البحث لأسئلة الاستبانة والاجابة عليها بوعي ، فضلا عن تراوح المؤهلات العلمية بين الشهادات العلمية للمشاركين ابتداء " بشهادة الماجستير البالغة (6) بنسبة (24%) مرورا" بشهادة البكالوريوس بنسبة (60%) التي حصلت على اعلى نسبة لما تم تسجيله من عينة الدراسة تليها شهادة الدبلوم بنسبة (16) الامر الذي يشير الى ان اغلب الموظفين هم من اصحاب الشهادات التي تشير الى ادراكهم لمتطلبات البحث العلمي واجاباتهم بوعي على اسئلة فقرات استمارة الاستبانة فضلا" عن ذلك حصلت سنوات الخدمة من خلال النسب المتحققة اذ بلغت اعلى نسبة (40 %) تلتها نسبة (32%) ثم نسبة (28%) بمرحلتين مما يدل على تمتع افراد عينة البحث بأهمية البحث العلمي والخبرة الكافية في اجراء الدراسة واستطلاع آرائهم ومواقفهم اتجاه موضوع البحث فضلا عن الحصول على اجابات دقيقة بفضل مشاركتهم بالعمل المباشر .

المبحث الثاني

نتائج التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبيان

اولا: المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة للبعد الاصاله

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب المئوية للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) وتم جدولة النتائج في الجدول ادناه:

جدول (٢): المقاييس الاحصائية الوصفية لاجابات العينة على اسئلة بعد الاصاله

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.280	0.806	19%	0.56	0.16	0.28	0	0	72%
	4.280	0.691	16%	0.48	0.32	0.2	0	0	80%
	4.080	0.736	18%	0.4	0.28	0.32	0	0	68%
	3.760	0.829	22%	0.28	0.28	0.36	0.08	0	64%
	4.440	0.672	15%	0.6	0.24	0.16	0	0	84%
	4.200	0.832	20%	0.52	0.2	0.24	0.04	0	76%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول اعلاه يتضح ان الاوساط الحسابية للاسئلة تراوحت بين (3.76-4.44) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير من فقرات بعد الاصاله، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.672-0.832) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (15%-22%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (68%-84%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لافراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

الفصل الثالث : الجانب الميداني

أولاً: المقاييس الإحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد المرونة

تم حساب بعض المقاييس الإحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب المئوية للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) لأسئلة بعد المرونة وتم جدولة النتائج في الجدول (٣) .

جدول (٣) : المقاييس الإحصائية الوصفية لإجابات العينة على اسئلة بعد المرونة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.200	0.640	15%	0.4	0.44	0.12	0.04	0	88%
	4.120	0.563	14%	0.32	0.52	0.12	0.04	0	88%
	3.280	0.701	21%	0.12	0.2	0.52	0.16	0	48%
	4.080	0.589	14%	0.32	0.48	0.16	0.04	0	84%
	4.320	0.762	18%	0.56	0.24	0.16	0.04	0	84%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٣) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (3.28-4.32) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد المرونة، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.762-0.563) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (14%-21%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (48%-88%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان باستثناء الفقرة الثالثة.

الفصل الثالث : الجانب الميداني

المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد الطلاقة

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب الطلاقة للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) لأسئلة بعد المرونة وتم جدولة النتائج في الجدول (٤) .

جدول (٤) : المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة على اسئلة بعد الطلاقة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.320	0.598	14%	0.44	0.44	0.12	0	0	88%
	4.000	0.480	12%	0.24	0.52	0.24	0	0	76%
	3.680	1.053	29%	0.36	0.16	0.28	0.2	0	72%
	4.040	0.691	17%	0.36	0.36	0.24	0.04	0	76%
	4.320	0.544	13%	0.4	0.52	0.08	0	0	92%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٤) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (3.68-4.32) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد الطلاقة، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (1.053-0.544) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (12%-29%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (72%-92%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد قبول المخاطرة

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب قبول المخاطرة للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا أتفق تماما) لأسئلة بعد قبول المخاطرة وتم جدولة النتائج في الجدول (٥) .

جدول (٥): المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة على اسئلة بعد قبول المخاطرة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.400	0.624	14%	0.52	0.36	0.12	0	0	88%
	4.280	0.691	16%	0.48	0.36	0.12	0.04	0	88%
	4.400	0.528	12%	0.44	0.52	0.04	0	0	96%
	4.200	0.576	14%	0.36	0.48	0.16	0	0	84%
	3.920	0.669	17%	0.28	0.4	0.28	0.04	0	72%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٥) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (3.92-4.40) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد قبول المخاطرة، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.691-0.528) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (72%-92%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (72%-92%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

المقاييس الإحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد التحليل

تم حساب بعض المقاييس الإحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب التحليل للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا أتفق تماما) لأسئلة بعد التحليل وتم جدولة النتائج في الجدول (٦) .

جدول (٦): المقاييس الإحصائية الوصفية لإجابات العينة على أسئلة بعد قبول التحليل

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.360	0.614	14%	0.48	0.4	0.12	0	0	88%
	4.360	0.614	14%	0.48	0.4	0.12	0	0	88%
	4.640	0.518	11%	0.72	0.2	0.08	0	0	92%
	4.280	0.806	19%	0.56	0.24	0.12	0.08	0	88%
	4.000	0.560	14%	0.28	0.44	0.28	0	0	72%
	4.600	0.608	13%	0.76	0.08	0.16	0	0	84%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٦) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (4.000-4.640) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد تحليل، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.806-0.518) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (11%-14%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (72%-92%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

المقاييس الإحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد الحساسية للمشكلات

الفصل الثالث : الجانب الميداني

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب التحليل للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) لأسئلة بعد الحساسية للمشكلات وتم جدولة النتائج في الجدول (٧) :

جدول (٧): المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة على اسئلة بعد الحساسية للمشكلات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.760	0.365	8%	0.76	0.24	0	0	0	100%
	4.800	0.320	7%	0.8	0.2	0	0	0	100%
	4.560	0.528	12%	0.6	0.36	0.04	0	0	96%
	4.720	0.403	9%	0.72	0.28	0	0	0	100%
	4.200	0.640	15%	0.4	0.4	0.2	0	0	80%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٧) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (4.200-4.800) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد الحساسة للمشكلات، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.640-0.320) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (7%-15%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (80%-100%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة للبعد الاداء الوظيفي

تم حساب بعض المقاييس الاحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والانحراف المعياري اضافة الى حساب النسب التحليل للإجابات فقرات ركارد (اتفق تماما ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) لأسئلة بعد الاداء الوظيفي وتم جدولة النتائج في الجدول (٨) :

جدول (٨): المقاييس الاحصائية الوصفية لإجابات العينة على اسئلة بعد الاداء الوظيفي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	نسبة الاجابة
	4.440	0.717	16%	0.64	0.16	0.2	0	0	80%
	4.400	0.576	13%	0.48	0.44	0.08	0	0	92%
	4.560	0.598	13%	0.68	0.2	0.12	0	0	88%
	4.400	0.576	13%	0.48	0.44	0.08	0	0	92%
	4.640	0.461	10%	0.64	0.36	0	0	0	100%
	4.488	0.358	8%	0.2	0.04	0	0	0	100%

المصدر: من مخرجات الحاسوب

من الجدول (٨) يتضح ان الاوساط الحسابية للأسئلة تراوحت بين (4.400-4.460) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان افراد العينة يتفقون وبشكل كبير مع فقرات بعد الاداء الوظيفي، كما نلاحظ من قيم معمل الاختلاف والانحراف المعياري والتي تراوحت بين (0.717-0.358) وبمعاملات اختلاف تراوحت بين (8%-16%) وهذه القيم تعني وجود تجانس كبير في اجابات افراد العينة وتراوحت شدة الاجابة بين (80%-100%) وهذه القيم تدل وجود وضوح وادراك جيد لأفراد عينة الدراسة لعبارات استمارة الاستبيان .

ثانيا: جاهزية البيانات للتحليل الاحصائي

في هذه الفقرة سيتم التأكد من تحقق الشروط والفرضيات التي يجب توفرها في البيانات لإخضاعها الى التحليلات الاحصائية المختلفة مثل الارتباط وتحليل الانحدار وغيرها. ومن اهم هذه الشروط هي الفرضية الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات وفيما يلي نتائج اختبار اعتدالية البيانات او تحقق شرط التوزيع الطبيعي في البيانات اذ تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk ويعد هذا الشرط ضروري لإجراء التحليل الاحصائي فيما يعرف بالاستدلال الاحصائي المعلمي، ان فرضية العدم للاختبارين تشير الى ان البيانات تتبع توزيع طبيعي ضد الفرضي البديلة والتي تنص على ان البيانات مأخوذة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي .

جدول (٩) : نتيج اختبار التوزيع الطبيعي لاجابات افراد العينة لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		المحور
Sig.	Statistic	Sig.	Statistic	
0.131	0.995	0.220	0.997	الاصالة
0.069	0.973	0.200	0.946	المرونة
0.123	0.977	0.201	0.933	الطلاقة
0.117	0.976	0.202	0.926	قبول المخاطرة
0.068	0.974	0.200	0.950	الحساسية للمشكلات
0.281	0.988	0.200	0.993	الاداء الوظيفي

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov و اختبار Shapiro-Wilk والخاص باختبار ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي ضد الفرضية البديلة التي تنص على ان البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي .

ومن نتائج الجدول (٩) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لمتغيرات استمارة الاستبيان (الاصاله ، المرونة ، الطلاقة ، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات ، الاداء الوظيفي) مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان قيمة sig لجميع المحاور اكبر من قيمة مستوى المعنوية وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على ان البيانات مأخوذة من مجتمع يتصف بالتوزيع الطبيعي وهذا يعني تحقق فرضية اعتدالية البيانات وبالتالي يمكن تطبيق الاساليب الاحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات .

ثالثا: مقاييس اختبار ملائمة مقياس جمع البيانات

في هذا الفقرة سوف يتم التأكد من ملائمة مقياس جمع البيانات (استمارة الاستبيان) لجمع البيانات واعتمادها في التحليل الاحصائي:

١- الصدق والثبات ل فقرات استمارة الاستبيان

ويقصد بالصدق هو ان تحقق استمارة الاستبيان الهدف الذي تم وضعها لأجله او بمعنى اخر ان تقيس استمارة الاستبيان ما وضعه لقياسه الثبات فيعني مدى الثبات المتحقق في الاجابات لأفراد العينة في حالة اعادة الاستبيان بشرط بقاء او ثبات الظروف الخارجية وسيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي اليه واطارة الى ان يجب ان يكون معامل الارتباط سبيرمان اعلى من (0.40) كشرط لعدم حذف هذه الفقرة بينما سيتم استخدام معامل الفاكورنباخ لقياس الثبات في الاجابات وهنا يجب ان تكون معامل الفاكورنباخ لكل فقرة من فقرات الاستمارة ومعامل الفاكورنباخ للمحور ككل متقاربة ويجب ان يكون اكبر من 0.70 . وبخلافه يتم حذف الفقرة .

٢-الصدق والثبات لمحور الاصاله

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور الاصاله وتم جدولت النتائج في جدول (١٠) .

جدول (١٠): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الاصاله

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Scale Mean if Item Deleted	
0.726	0.460	20.760	
0.749	0.٤62	20.760	
0.710	0.518	20.960	
0.748	0.711	21.280	
0.790	0.٤71	20.600	
0.739	0.741	20.840	
.753 NO.6			

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور الاصاله ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.460-0.741) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.710-0.790) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور الاصاله كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات .

٣-الصدق والثبات لمحور المرونة

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور المرونة وتم جدولت النتائج في جدول (١١) :

جدول (١١) : معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور المرونة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.726	0.811	5.417	
0.777	0.470	7.027	
0.766	0.423	6.460	
0.793	0.632	5.993	
0.741	0.496	6.143	
.767 No.5			

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١١) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور المرونة ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.811-0.423) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.793-0.726) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور المرونة كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات .

٤-الصدق والثبات لمحور الطلاقة

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور الطلاقة وتم جدولت النتائج في جدول (١٢) :

جدول (١٢): معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الطلاقة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.737	0.499	6.873	VAR00014
0.790	0.411	7.490	VAR00015
0.752	0.729	4.227	VAR00016
0.771	0.670	5.560	VAR00017
0.720	0.575	6.873	VAR00018
.765 No.5			

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور الطلاقة ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.411-0.729) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.720-0.771) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور الطلاقة كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات .

٥-الصدق والثبات لمحور قبول المخاطرة

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور قبول المخاطرة وتم جدولت النتائج في جدول (١٣) .

جدول (١٣) : معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور قبول المخاطرة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item– Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.753	0.730	2.583	VAR00020
0.784	0.727	2.410	VAR00021
0.712	0.496	2.917	VAR00022
0.717	0.608	3.000	VAR00023
0.726	0.714	3.377	VAR00024
.741		No.5	

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٣) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور قبول المخاطرة ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.730-0.496) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.783-0.717) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور قبول المخاطرة كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات .

٦-الصدق والثبات لمحور التحليل

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور التحليل وتم جدولت النتائج في جدول (١٤) .

جدول (١٤) : معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور التحليل

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.725	0.468	7.193	VAR00026
0.714	0.661	5.943	VAR00027
0.795	0.480	7.000	VAR00028
0.780	0.484	6.790	VAR00029
0.777	0.748	5.440	VAR00030
0.730	0.593	5.907	VAR00031
0.714 No.6			

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٤) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور التحليل ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.468-0.748) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.714-0.777) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور التحليل كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات.

٧-الصدق والثبات لمحور الحساسية للمشكلات

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور الحساسية للمشكلات وتم جدولت النتائج في جدول (١٥) .

جدول (١٥) : معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الحساسية للمشكلات

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item– Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.829	0.567	2.127	VAR00033
0.826	0.675	1.940	VAR00034
0.862	0.497	1.760	VAR00035
0.845	0.501	1.727	VAR00036
0.857	0.434	1.557	VAR00037
0.832		No.6	

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٥) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور الحساسية للمشكلات ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.675-0.432) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ للفقرات والتي تراوحت بين (0.857-0.829) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور الحساسية للمشكلات كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات .

٨- الصدق والثبات لمحور الاداء الوظيفي

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق كما تم حساب معامل الفاكورنباخ لفقرات محور الاداء الوظيفي وتم جدولت النتائج في جدول (١٦) .

جدول (١٦) : معامل الفاكورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لقياس الصدق والثبات لمحور الاداء الوظيفي

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	
0.731	0.489	3.500	VAR00039
0.742	0.707	3.540	VAR00040
0.704	0.776	3.193	VAR00041
0.727	0.469	4.040	VAR00042
0.796	0.498	5.000	VAR00043
0.742		No.5	

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول (١٦) نتائج اختبار الصدق والثبات لفقرات محور الحساسية للمشكلات ويتضح من الجدول ومن خلال معامل ارتباط سبيرمان والتي تراوحت بين (0.469-0.776) وهذا يعني انها اكبر من القيمة الفرضية والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود صدق في فقرات استمارة الاستبيان من خلال اجابات عينة البحث، كما تشير قيمة معامل الفاكورنباخ لفقرات والتي تراوحت بين (0.829-0.857) وهذا القيم تدل على ثبات في فقرات محور الاداء الوظيفي كما يتضح من الجدول وجود تقارب بين قيم معامل الفاكورنباخ لكل فقرة مع قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور ككل وهذا يدل على اهمية كل الفقرات.

المبحث الثالث

إثبات الفرضيات

في هذا المبحث سيتم توضيح العلاقة بين المتغيرات وحسب المخطط الذي تم توضيحه سابقا ومن ثم سيتم دراسة هذه العلاقات باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة .

فرضيات الدراسة

سيتم توصيف العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال وضع الفرضية الرئيسية الاتية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها :-

الفرضية الرئيسية

١- فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الابداع الاداري ومتغير الاداء الوظيفي .

٢- فرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الابداع الاداري ومتغير الاداء الوظيفي .

وسيتم قبول او رفض الفرضية الرئيسية (الوجود والعدمية) من خلال قبول أو رفض

الفرضيات الفرعية

١- فرضية الوجود الفرعية الاولى H_{11} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الاصاله ومتغير الاداء الوظيفي .

٢- فرضية العدمية الفرعية الاولى H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الاصاله ومتغير الاداء الوظيفي .

- ٣- فرضية الوجود الفرعية الثانية H_{12} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير المرونة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٤- فرضية العدمية الفرعية الثانية H_{02} : لاتوجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير المرونة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٥- فرضية الوجود الفرعية الثالثة H_{13} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الطلاقة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٦- فرضية العدمية الثالثة H_{03} : لاتوجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الطلاقة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٧- فرضية الوجود الفرعية الرابعة H_{14} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير قبول المخاطرة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٨- فرضية العدمية الرابعة H_{04} : لاتوجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير قبول المخاطرة ومتغير الاداء الوظيفي .
- ٩- فرضية الوجود الفرعية الخامسة H_{15} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير التحليل ومتغير الاداء الوظيفي .
- ١٠- فرضية العدمية الخامسة H_{05} : لاتوجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير التحليل ومتغير الاداء الوظيفي .
- ١١- فرضية الوجود الفرعية السادسة H_{16} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الحساسية للمشكلات ومتغير الاداء الوظيفي .

١٢- فرضية العدمية السادسة H_{06} : لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الحساسية للمشكلات ومتغير الاداء الوظيفي .

الاستدلال الاحصائي واختبار الفرضيات :

لقبول أو رفض الفرضيات التي تم توصيفها في اعلاه سيتم استخدام ما يعرف بالاستدلال الاحصائي اذ يختص هذا الفرع من الاحصاء بتقدير العلاقات بين المتغيرات وقبول او رفض الفرضيات التي تم توصيفها في اعلاه.

تقدير علاقات الارتباط بين المتغيرات :

سيتم تقدير واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وحسب الفرضيات التي تم توصيفها في اعلاه اذ تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان اذ يختص هذا المعامل بقياس العلاقة بين المتغيرات الرتبية النوعية .

يقيس معامل ارتباط سبيرمان Spearman العلاقة بين متغيرين تكون بيناتهم ترتيبية ولتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين يمكن ذلك من الجدول (١٧) ، وتوصف العلاقة بين المتغيرات بحسب قيمة وإشارة معامل الارتباط ويمكن تلخيص انواع العلاقة بين المتغيرات بالجدول الاتي:-

جدول (١٧): توصيف علاقة الارتباط بين متغيرين حسب القيمة والاشارة

الاتجاه	نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط
طردية	ارتباط تام	+1
طردية	قوية جدا	+0.80 - +0.99

الفصل الثالث : الجانب الميداني

طردية	قوية	+0.79 – +.60
طردية	متوسطة	+0.59 – +.35
طردية	ضعيفة	+0.34 – +.0
عكسية	ارتباط تام	-1
عكسية	قوية جدا	-0.99 – -.80
عكسية	قوية	-0.79 – -.60
عكسية	متوسطة	-0.59 – -.35
عكسية	ضعيفة	-0.34 – -.0

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

علاقة الارتباط بين ابعاد الابداع الاداري والاداء الوظيفي

استخدم معامل ارتباط سبيرمان لتقدير واختبار علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الابداع الاداري (الاصاله ، المرونة، الطلاقة ، قوة المخاطرة ، التحليل ، الحساسية لمشكلات) وبين الاداء الوظيفي وتم جدولة النتائج في الجدول الاتي:

جدول (١٨) : علاقات الارتباط بين ابعاد متغير الابداع الاداري والاداء الوظيفي

الفقرة	الاصالة	المرونة	الطلاقة	قبول المخاطرة	التحليل	الحساسية للمشكلات
قوة العلاقة	.644**	.636**	.682**	0.391	.584**	.544**
القيمة الاحتمالية	0.001	0.001	0.000	0.053	0.002	0.005
الوصف	قوية	قوية	قوية	ضعيفة	متوسطة	متوسطة
القرار	دالة احصائيا	دالة احصائيا	دالة احصائيا	دالة احصائيا	دالة احصائيا	دالة احصائيا
الرتبة	2	3	1	6	4	5

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (١٨) والذي يتضمن علاقات الارتباط بين ابعاد متغير الابداع الوظيفي (الاصاله ، المرونة، الطلاقة ، قوة المخاطرة ، التحليل ، الحساسية للمشكلات) ومتغير الاداء الوظيفي وتشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة احصائية بين متغير الطلاقة ومتغير الاداء الوظيفي

الفصل الثالث : الجانب الميداني

(0.682) ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين متغير الاصاله والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.644) ، كما توجد علاقة طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين متغير المرونة والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.636) ، كما توجد علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية بين متغير التحليل والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.584) ، كما توجد علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة احصائية بين متغير قبول المخاطرة والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.391) .

الانحدار البسيط :

يعد هذا الاسلوب من الاساليب الاحصائية المهمة والذي يختص بتقدير علاقة التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما يقوم باختبار علاقة التأثير وتبيان دلالتها الاحصائية

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير الاصاله على متغير الاداء الوظيفي:

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير الاصاله كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي:

جدول (١٩) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الاصاله كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	T	B	
.001 ^b	16.326	0.415	0.000	4.219	2.303	(Constant)
			0.001	4.040	0.524	الاصاله

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (١٩) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير الاصاله كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة الاصاله بمقدار (0.524) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.001) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين

الفصل الثالث : الجانب الميداني

الاصالة والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.415) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرته متغير الاصالة كما تشير قيمة (F=16.326) الى معنوية العلاقة ككل.

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير المرونة على متغير الاداء الوظيفي

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير المرونة كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي:

جدول (٢٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير المرونة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	T	B	
.001 ^b	15.586	0.404	0.000	4.858	2.488	(Constant)
			0.001	3.948	0.500	المرونة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢٠) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير المرونة كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة المرونة بمقدار (0.500) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.001) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين المرونة والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.404) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرته متغير المرونة كما تشير قيمة (F=15.586) الى معنوية العلاقة ككل .

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير الطلاقة على متغير الاداء الوظيفي

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير الطلاقة كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي :

الفصل الثالث : الجانب الميداني

جدول (٢١) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الطلاقة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	t	B	
.000 ^b	20.043	0.466	0.000	4.660	2.301	(Constant)
			0.000	4.477	0.537	الطلاقة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢١) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير الطلاقة كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة الطلاقة بمقدار (0.537) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.000) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين الطلاقة والاداء الوظيفي، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.466) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرة متغير الطلاقة كما تشير قيمة $F=20.043$ الى معنوية العلاقة ككل .

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير قبول المخاطرة على متغير الاداء الوظيفي:

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير قبول المخاطرة كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي:

جدول (٢٢) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير قبول المخاطرة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	T	B	
.003 ^b	4.159	0.153	0.021	2.485	2.469	(Constant)

الفصل الثالث : الجانب الميداني

			0.031	2.039	0.476	قبول المخاطرة
--	--	--	-------	-------	-------	---------------

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢٢) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير قبول المخاطرة كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة قبول المخاطرة بمقدار (0.476) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.031) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين قبول المخاطرة والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.153) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسره متغير قبول المخاطرة كما تشير قيمة $F=4.159$ الى معنوية العلاقة ككل .

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير التحليل على متغير الاداء الوظيفي:

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير التحليل كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي :-

جدول (٢٣) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير التحليل كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	t	B	
.002 ^b	11.885	0.341	0.010	2.787	2.013	(Constant)
			0.002	3.447	0.566	التحليل

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢٣) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير التحليل كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة التحليل بمقدار (0.566) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.002) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين

الفصل الثالث : الجانب الميداني

التحليل والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.341) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرته متغير التحليل كما تشير قيمة $F=11.885$ الى معنوية العلاقة ككل.

تقدير واختبار علاقة التأثير لمتغير الحساسية للمشكلات على متغير الاداء الوظيفي

استخدم تحليل الانحدار البسيط لتقدير واختبار علاقة التأثير بين متغير الحساسية للمشكلات كمتغير مستقل على متغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع وجدول النتائج كما يلي:

جدول (٢٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الحساسية للمشكلات كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	sig	t	B	
			0.545	0.614	0.742	(Constant)
.005b	9.667	0.296	0.005	3.109	0.813	الحساسية للمشكلات

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢٤) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين متغير الحساسية للمشكلات كمتغير مستقل ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة الحساسية للمشكلات بمقدار (0.813) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لها بمستوى المعنوية (0.005) نستنتج معنوية علاقة التأثير بين الحساسية للمشكلات والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح والبالغة (0.296) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرته متغير الحساسية للمشكلات كما تشير قيمة ($F=9.667$) الى معنوية العلاقة ككل .

الفصل الثالث : الجانب الميداني

الانحدار المتعدد لتقدير واختبار العلاقة بين ابعاد متغير الابداع الاداري ومتغير الاداء الوظيفي:

تم استخدام علاقة الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين ابعاد متغير الابداع الوظيفي (الاصاله ، المرونة، الطلاقة ، قوة المخاطرة ، التحليل ، الحساسية للمشكلات) مجتمعة على متغير الاداء الوظيفي وتم جدولت النتائج كما يلي:

جدول (٢٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغير ابعاد متغير الابداع الاداري كمتغير مستقل والاداء

الوظيفي كمتغير تابع

المتغير	Beta	t	Sig.	Adjusted R Square	F	Sig.
(Constant)	0.550	0.465	0.648	0.597	4.435	.006 ^b
الاصالة	0.121	0.478	0.639			
المرونة	0.160	-0.549	0.590			
الطلاقة	0.434	1.881	0.076			
قبول المخاطرة	0.056	-0.233	0.819			
التحليل	0.276	1.320	0.203			
الحساسية للمشكلات	0.290	0.938	0.360			

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الحاسوبي الجاهز spss

من الجدول (٢٥) والذي يتضمن نتائج علاقة التأثير بين ابعاد متغير الابداع الاداري كمتغيرات مستقلة ومتغير الاداء الوظيفي كمتغير تابع ومن نتائج الجدول نستنتج لزيادة الاداء الوظيفي يجب زيادة الاصالة بمقدار (0.121) والمرونة بمقدار (0.160) والطلاقة لمقدار (0.434) ، وقبول المخاطرة بمقدار (0.056) والتحليل بمقدار (0.276) والحساسية للمشكلات بمقدار (0.290) وبمقارنة قيمة sig

الفصل الثالث : الجانب الميداني

المقابلة لجميع المتغيرات المستقلة مع مستوى المعنوية (0.005) نستنتج معنوية علاقات التأثير بين ابعاد متغير الابداع الاداري الستة والاداء الوظيفي ، ومن قيمة معامل التحديد المصحح وبالغة (0.596) وهذه القيمة تعني كمية التباين لمتغير الاداء الوظيفي و الذي فسرة ابعاد متغير الابداع الوظيفي مجتمعة كما تشير قيمة (F=4.435) الى معنوية العلاقة ككل.

جدول (٢٦) ملخص نتائج الاحصائيات الوصفية وتقدير واختبار الفرضيات

في هذه الفقرة سيتم تقديم ملخص للجانب التطبيقي من البحث وكما يلي :

المخلص	الفقرة
<p>١- تبين من قويم الاوساط الحسابية ان افراد العينة تتجه نحو الاتفاق مع فقرات استمارة الاستبيان اذ بلغت قيمة الاوساط الحسابية المحسوبة معظمها اكبر من القيمة الافتراضية.</p> <p>٢- هنالك تجانس جيد في اجابة عينة الدراسة اذ بلغت معظم معاملات التباين والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف قيم صغيرة .</p> <p>٣- يتضح من شدة الاجابة وجود ادراك وتفهم جيد لفقرات استمارة الاستبيان .</p>	<p>الإحصاءات الوصفية والنسب المؤية وشدة الاجابة</p>
<p>من قيم اختبار كمكروفسمنروف واختبار شبرو يتبين تحقق شروط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهذا يعني جاهزيتها للتحليل الاحصائي وتقدير واختبار الفرضيات .</p>	<p>الاختبارات الخاصة بصلاحيية البيانات وتوافر شروط التحليل الاحصائي فيها</p>
<p>استخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق فقرات الاستمارة ومن خلال قيم معامل الارتباط يتضح ان هنالك ارتباط بين كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه اذ بلغت معاملات الارتباط اكبر من القيمة الافتراضية وبالغة (0.40) كما تم اختبار الثبات الفقرات باستخدام معامل الفاكورنباخ وتبين وجدود ثبات في استمارة الاستبيان كما بلغت قيم معامل الفاكورنباخ اكبر من 7٠. وهذه القيمة تتدل على ثبات مقبول في استمارة الاستبيان .</p>	<p>الصدق والثبات واختبارات الصلاحيية</p>

الفصل الثالث : الجانب الميداني

المتغير	الوصف	القرار	التسلسل
الإصالة	قوية	دالة احصائيا	٢
المرونة	قوية	دالة احصائيا	٣
الطلاقة	قوية	دالة احصائيا	١
قبول المخاطرة	ضعيفة	دالة احصائيا	٦
التحليل	متوسطة	دالة احصائيا	٤
الحساسية للمشكلات	متوسطة	دالة احصائيا	٥

تقدير واختبار فرضيات وعلاقات الارتباط

المتغير	β	R^2_{adj}	القرار للتأثير	الترتيب من حيث الأهمية التفسيرية
الإصالة	0.524	0.415	دالة احصائيا	2
المرونة	0.5	0.404	دالة احصائيا	3
الطلاقة	0.537	0.466	دالة احصائيا	1
قبول المخاطرة	0.476	0.153	دالة احصائيا	6
التحليل	0.566	0.341	دالة احصائيا	4
الحساسية للمشكلات	0.813	0.296	دالة احصائيا	5

تقدير واختبار علاقة التأثير

3+

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

يهدف هذا المطلب الى مناقشة نتائج الدراسة التي تبحث في دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، وتوصلنا الى استنتاجات نظرية عملية وكما يلي:

اولا: الاستنتاجات النظرية

١- يعد التدريب احد أهم العوامل و الاساسيات التي تساعد في الإبداع الاداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن الشركات على اختلاف نشاطاتها تواجه تغييرات و تطورات متسارعة، مما يتطلب من الشركات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري إعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للشركة.

٢- تهدف البرامج التدريبية التقليدية الى التخلص من السلبيات الانية وضمننا استمرارية الانشطة والأعمال اليومية، بينما تهدف البرامج التدريبية الإبداعية إلى رفع معدلات الاداء الحالية إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات و أدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للشركات .

٣- الدافع الداخلي أكثر العوامل أو العناصر أهمية في الاداء الإبداعي وذلك باعتبار ان المبدعين يقومون بأعمالهم الابداعية لتحقيق هدفين هما: المتعة وتحقيق الذات، الرضا عن الذات.

٤- الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للأبداع كونها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به، والذي يمكن تنميته من خلال النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد مما يساعد على تعزيز ثقة الفرد بنفسه وفي أدته وتحفزه نحو العمل الإبداعي.

٥- الدوافع الخارجية التي تدفع الى عمل شيء ما من أجل حل المشكلة. وترى أيضا الدوافع الخارجية على نقيض من الدوافع الداخلية حيث انها تعمل على تسهيل الاداء والتوصل الى الحلول المناسبة للمشاكل.

٦- والحوافز الفردية تركز على الإنجاز الفردي مما يدفع الموظفين على حجب المعلومات عن بعضهم البعض والى مقاطعة الزملاء و عدم مساعدتهم نهائيا في انجاز أعمالهم، وهذه الآثار الجانبية للحوافز التقليدية الفردية أدت إلى التحول نحو نظام الحوافز الجماعي.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.....

- ٧- والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع و تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.
- ٨- منح الشركة الثقة لموظفيها تعبير رافدا مهما تستطيع من خلاله الشركة أن تضمن قيام الموظف العمل بجهد وتفاني عاليين حتى يكون أهلا للثقة التي منحته أحيائها الشركة .
- ٩-الموظفون الذين يشعرون بأن رئيسهم المباشر في العمل يسعى لمصلحتهم و تحقق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للشركة يكونوا متحفزين أكثر للعمل.

ثانيا: الاستنتاجات العملية

١. توجد علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة احصائية بين متغير الطلاقة ومتغير الاداء الوظيفي بنسبة (0.682).
٢. كما هنالك وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة احصائية بين متغير الاصاله والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.644) .
٣. وتوجد علاقة طردية وقوية وذات دلالة احصائية بين متغير المرونة والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.636) .
٤. هنالك علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة احصائية بين متغير التحليل والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.584) .
٥. توجد علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة احصائية بين متغير قبول المخاطرة والاداء الوظيفي اذ بلغت قيمتها (0.391) .

المبحث الثاني

التوصيات

على ضوء نتائج البحث ومعرفة أهمية دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، يمكن ان

نقترح بعض التوصيات منها:

١- لما كان لمتغيرات الابداع الاداري اثر في تحسين كفاءة الشركة من خلال اداء الموظفين، نوصي

بالعمل على توظيف واستثمار المتغيرات والابعاد التي اوضحت نتائجها الى وجود اهتمام عال فيها

من قبل افراد العينة المبحوثة في الشركة لصالحها والمتمثلة في ابعاد المتغير الثابت والمستقل.

٢- نظرا للعلاقة الايجابية بين متغيرات الابداع الاداري والاداء الوظيفي نوصي بتقديم الدعم والتعزيز

المتواصل لتنمية الممارسات والقدرات الإبداعية للعاملين في الشركة عن طريق المدراء، ويتم ذلك

من خلال ما يلي:

- تكريم وتشجيع العاملين من ذوي الاداء الابداعي المتميز.
- منح الحوافز والمكافئات للأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع.
- ضرورة الاستثمار والاستغلال للأفكار الأصلية غير المألوفة التي يطرحونها، ومنحهم بعض الامتيازات لشعارهم بثمرة جهدهم المتميز.

٣- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.

٤- نظرا لما للتقويم اثر في تحسين اداء الموظفين، فنوصي بمراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن

معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع العامل على نتائج التقويم.

المصادر

المصادر

اولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

- ١- السامرائي ابراهيم، (٢٠٠٩)، مبادئ ادارة اعمال ، الطبعة الاولى، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٢- الصيرفي محمد عبد الفتاح (٢٠٠٦) . القيادة الإدارية الإبداعية الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- ٣- العبادي هاشم (٢٠٠٨)، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ٤- برنوطي سعاد،(٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر ،٢٠٠٣م.
- ٥- جروان فتحي عبد الرحمن(٢٠٠٢)، الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٦- حسين رشوان،(٢٠٠٢) ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٧- حمود خضير كاظم، (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٨- حنف عبد الغفار،(٢٠٠٢)، السلوك التنظي وإدارة الموارد البشرية الاسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٩- ديسلر جاري،(٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة) ، محمد سيد، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ١٠- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢)، تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد، بيروت، دار الفكر العربي.
- ١١- عبوي، زيد منير ومحمد هاني محمد (٢٠١٤) ، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، المعترف للنشر والتوزيع.
- ١٢- فهيد عايض الشمري، (٢٠٠٠)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ،الرياض، شركة نجد التجارية.
- ١٣- مصطفى أحمد (٢٠٠٢)، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٤- نصر الله حنا (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية ، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية.

ثالثاً: المجالات والدوريات :

- ١- الجابر محمد عبد الواحد، (٢٠٢١) ، تقويم جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئه التدريس بكلية العلوم التربوية جامعة انجمنيا ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد (٢٧).
- ٢- الجاف نادية عبدالله محمد (٢٠٢٠)، تقويم جودة الاداء الاكاديمي لا أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(٣)، العدد (٦).
- ٣- بن زرعة سوسن. (٢٠١٦)، عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(٣) ، العدد(٦).
- ٤- بن علي، (٢٠٢١) ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنميه الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة - رؤيه تحليليه مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية ، المجلد(٥) ، العدد(١).
- ٥- جوهاري سمير (٢٠٢١)، تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في ضوء معايير ضمان جودة التعليم من وجهة نظر الطلبة. المجلد(٢)، العدد(٧).
- ٦- الشيخ اسماعيل عبد الجواد و الفهيد بسيوني بن عبدالرحمن خالد (٢٠٢٠)، تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء في ضوء معايير التميز في التدريس الجامعي، مجلة كلية التربية بنها، المجلد(٤)، العدد(١٨).
- ٧- الصرايرة خالد احمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧)، العدد(١٧).
- ٨- العاجز فؤاد (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد(٣)، العدد(١٨).

٩- اللوزي موسى سلامة ، الزهراني ، ٢٠١٢ ، العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الادارية ،المجلد (٢١) العدد(١).

١٠- عبد العال عنتر محمد، (٢٠١١)، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد(٣٠).

١١- عياصرة، عطف منصور ، (٢٠١٧)، تقييم الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الجوف من وجهة نظر الطالبات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية مركز ،رفاد المجلد (٢)، العدد (٣).

١٢- لعيدي سليمه (٢٠٢٠)، تقييم عضو هيئة التدريس خطوة لضمان جودة التعليم مجلة الآداب واللغات، المجلد (٢) ، العدد (١) .

رابعاً: الرسائل والأطاريح :

١- الربيق محمد إبراهيم، (٢٠٠٤) ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في قيادة امن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢- الطريفي منى عبد الرحمن،(٢٠٠٣)، الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشحات في مدينة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

٣- العماج حمود ، (٢٠٠٣) ، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني " رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض .

٤- حمدان شذى إسماعيل، (٢٠١٦)، العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية.

٥- عبد الرزاق أحمد الطحان (٢٠٠٤)، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية رسالة ماجستير.

Abstract:

The need of all investment companies for creativity has become a "compulsory" requirement in order for any company to obtain discrimination in performance and maintain its continuity in competition by other companies. The research questionnaire was designed as a means to collect the necessary data. It was distributed to the study sample (project managers in Al-Narjis Company) on a stratified basis. (25) questionnaires were analyzed and statistically conducted on the spss program. Appropriate statistical tests were used in order to reach indications with values and indicators that support the subject of the research, and we concluded that administrative creativity has an impact on the administrative organization of project managers, and we noticed that there is a strong and direct correlation with statistical significance between the variables of administrative creativity and job performance. As administrative creativity contributes to increasing the job performance of project managers, and the study reached several recommendations, including the need to work on employing and investing the variables and dimensions, the results of which indicated that there is a high interest in them by the members of the sample researched in the company in favor of them, represented in the dimensions of the fixed and independent variable, and providing Continuous support and promotion of the development of creative practices and capabilities of the company's employees through managers, and a review of the performance appraisal system to include clear and objective evaluation criteria, ensuring that the employee is informed of the evaluation results.

Keywords: creativity, management, performance, job, project.