



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



# دور الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي المميز

في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية بغرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال

تحت اشراف الأستاذ:

- د.بن الزين حمزة.

من اعداد الطلبة:

- بن نوي عبد الباسط.

- حامد عبد الحق.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. بلعور سليمان	أستاذ	رئيس
د. بوقرة نور الهدى	محاضر أ	مناقش
د. بن الزين حمزة	محاضر ب	مشرف

السنة الجامعية: 2022/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



# دور الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي المميز

في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية بغرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال

تحت اشراف الأستاذ:

- د.بن الزين حمزة.

من اعداد الطلبة:

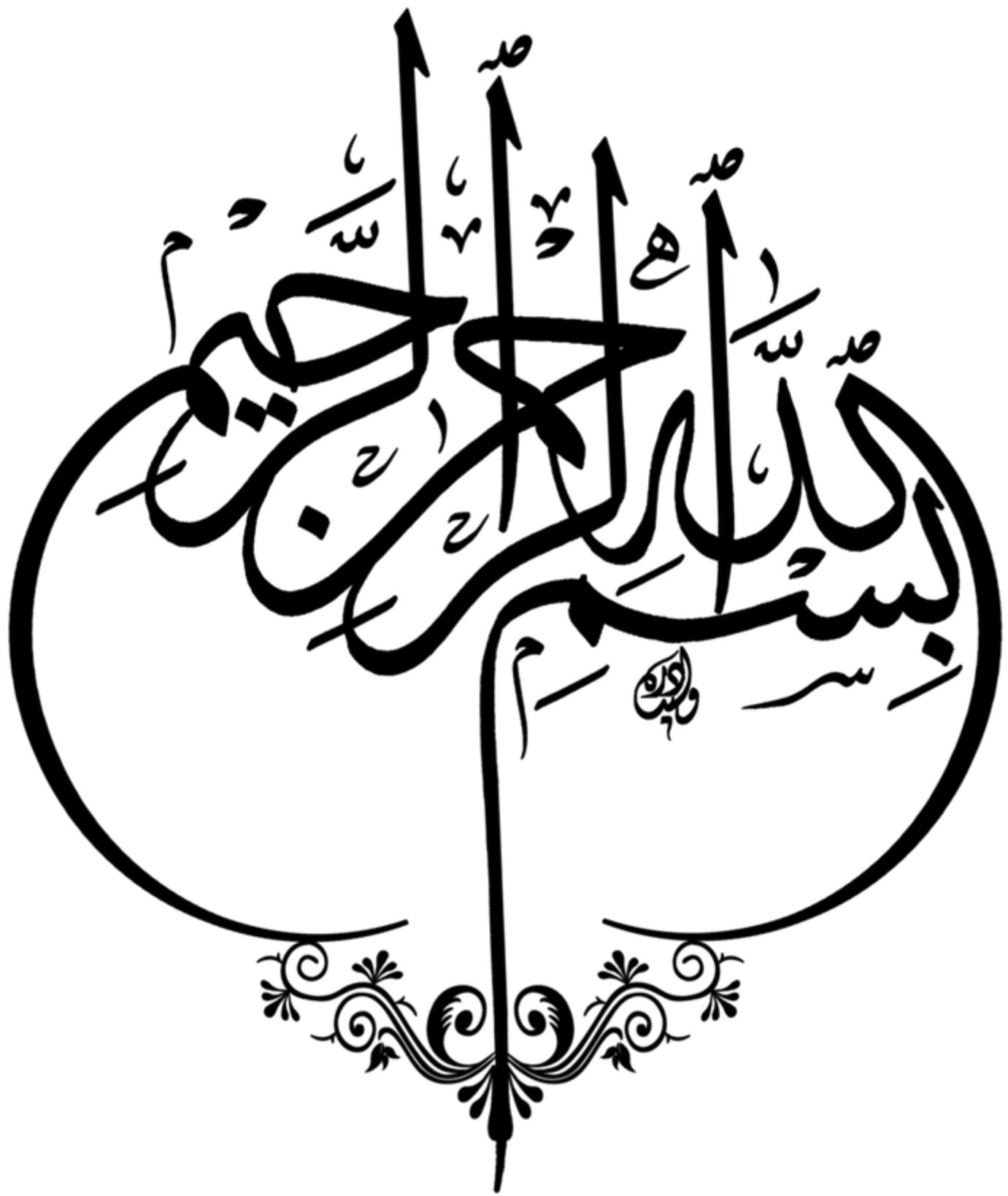
- بن نوي عبد الباسط.

- حامد عبد الحق.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. بلعور سليمان	استاذ	رئيس
د. بوقرة نور الهدى	محاضر أ	مناقش
د. بن الزين حمزة	محاضر ب	مشرف

السنة الجامعية: 2022/2023



## الاهداء

الى روح والدي الغالي رحمه الله

الى والدتي حفظها الله

والى كل أفراد اسرتي والى أختي سيرين التي ساعدتني كثيرا في إنجاز  
مذكرتي الى كل أصدقائي ومن كانوا برفقتي أثناء فترة دراستي وقاموا  
بدعمي والى كل من لم يذخر جهدا في مساعدتي.

**حامد عبدالحق**

## الاهداء

اختص بهذه الكلمة الطيبة الى كل من دعمنا وساندني في حياتي  
واولهم من افضلهما على نفسي، امي وابي الغاليين على قلبي  
وكذلك اخواتي وخالتي وجميع افراد عائلتي وكل من دعمني من  
أصدقائي واحبابي  
اهدي لكم هذا الإنجاز بعد كل ماقدمتموه من اجلي.

بن نوي عبدالباسط



## الشكر:

بعد أن وفقنا الله سبحانه وتعالى لإتمام مذكرتنا، لا يسعني سوى أن نتقدم بخالص  
الشكر والتقدير لكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

ونختص بالشكر الدكتور الفاضل بن الزين حمزة الذي أمدنا بالعديد من النصائح  
والتوجيهات البناءة التي ساهمت بشكل كبير في انجاز هذه المذكرة.

ونوجه الشكر أيضا لمؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد لاستضافتهم لنا  
من اجل القيام بهذه الدراسة وبالاخص دحمان هاجر.

كما نشكر كل من ساعدنا في دراستنا هذه من أساتذة بجامعة غرداية.

كما نختص بالشكر لكل شخص ساهم ولوا بكلمة في انجاز المذكرة.

## المخلص:

من خلال الدراسة التي اجريناها كان هدفنا الأساسي معرفة الدور الذي يلعبه الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي المميز في المؤسسة، حاولنا الإحاطة باغلب الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل " الابداع التنظيمي " والمتغير التابع " الأداء الوظيفي " وإبراز العلاقة بينهما. استعنا بالاستبيان كاداة للدراسة وتم الدراسة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية بغرداية وتكونة العينة من 102 من العاملين بالمؤسسة. وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يلعب الابداع التنظيمي دورا إيجابيا في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية.
- ✓ لاتساهم الإدارة بشكل كبير في تقديم مناخ مناسب من اجل الابداع التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة إيجابية بين ابعاد الأبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية " الجنس".
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية " السن، الشهادة، الخبرة".

**الكلمات المفتاحية:** الابداع التنظيمي، الأداء الوظيفي، الابداع، التفكير الإبداعي، تقييم الأداء.

**Abstract:**

Through our study, our main objective was to learn about the role that organizational creativity plays in achieving the distinctive functioning of the institution, we tried to take note of most theoretical aspects of the independent variables "organizational creativity" and the subordinate variable "functional performance" and to highlight the relationship between them. We used the questionnaire as a study tool and the study took place at the Public Works Laboratory Foundation in Grenada and consisted of a sample of 102 employees of the institution. We have reached a series of conclusions, the most important of which are:

- ✓ Organizational creativity plays a positive role in achieving a distinguished job performance at the Public Works Informant.
- ✓ Management does not contribute significantly to providing a suitable environment for organizational creativity.
- ✓ There is a positive correlation between the dimensions of organizational creativity and job performance at the Public Works Informant
- ✓ There are statistically significant differences in workers' answers attributable to personal variables of "sex".
- ✓ There are no statistically significant differences in workers' answers attributable to personal variables "age, certificate, experience".

**Keywords:** Organizational Creativity, Functionality, Creativity, Creative thinking, Performance evaluation.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	الفهرس
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة.
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الابداع التنظيمي
8	المطلب الأول: ماهية الابداع التنظيمي
13	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابداع التنظيمي
20	المطلب الثالث: مراحل ونظريات الابداع التنظيمي
29	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة واهداف الأداء الوظيفي
46	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: المتعلقة بالابداع التنظيمي
48	المطلب الثاني: المتعلقة بالاداء الوظيفي
53	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
58	تمهيد
59	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المطلب الأول: منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة
63	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
67	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
67	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
71	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها
80	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
81	المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
81	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
89	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق
129	الفهرس

## قائمة الجداول:

الرقم	الفهرس	الصفحة
1-2	يوضح مضمون الاستبيان	65
2-2	متغيرات الدراسة	66
3-2	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	66
4-2	مقياس واوزان سلم Likert الخماسي	67
5-2	معامل الثبات الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	69
6-2	علاقة الارتباط بين الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي	69
7-2	اختبار اتدالية التوزيع Smirnov-Kolmogorov Test	71
8-2	إجابات العاملين حول متغير الابداع التنظيمي بابعاده	75
9-2	إجابات العاملين حول متغير الأداء الوظيفي	78
10-2	دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام Test Sample-One	80
11-2	نتائج تحليل الانحذار للعلاقة بين خصائص الإعلان على قرار الشراء للمستهلك النهائي	82
12-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر الطلاقة في تحقيق الأداء الوظيفي	83
13-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر الاصاله في تحقيق الأداء الوظيفي	84
14-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر المرونة في تحقيق الأداء الوظيفي	85
15-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر الحساسية للمشكلات في تحقيق الأداء الوظيفي	86
16-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر القدرة على التحليل في تحقيق الأداء الوظيفي	87
17-2	نتائج تحليل الانحذار لاثر المخاطرة في تحقيق الأداء الوظيفي	88
18-2	اختبار ANOVA لتبيان الفروق تبعا لمتغير الجنس	90
19-2	اختبار ANOVA تبعا لمتغير السن	90
20-2	اختبار ANOVA تبعا لمتغير الشهادة	91
21-2	اختبار ANOVA تبعا لمتغير الخبرة في المؤسسة	91

## قائمة الاشكال البيانية:

الرقم	الفهرس	الصفحة
1-1	مخطط يوضح أنواع الابداع حسب تايلور	18
2-1	مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي	35
3-1	مخطط يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	40
1-2	خريطة توضح أماكن الوحدات والفروع للمخبر	60
2-2	الهيكل التنظيمي لمخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد	61
3-2	دائرة نسبية توضح خصائص العينة حسب متغير الجنس	72
4-2	رسم بياني يوضح خصائص العينة حسب خاصية السن	73
5-2	خصائص العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	74
6-2	رسم بياني يوضح خصائص العينة حسب متغير الخبرة في المؤسسة	75

## قائمة الملاحق:

الرقم	الفهرس	الصفحة
1	الأساتذة المحكمين للاستبيان	110
2	مخرجات SPSS	110
3	استمارة الاستبيان	131
4	وثيقة موافقة المؤسسة لاجراء الدراسة	133

# المقدمة

## توطئة:

في وقتنا الحالي يشهد العالم تقلبات وظواهر جديدة في جميع المجالات، والتي من بينها المجال الاقتصادي ونخص بالذكر هنا المؤسسات، ولذلك وجب على المؤسسة حماية نفسها من تلك التغيرات، ومن الأشياء المهمة التي تساعدنا في ذلك وجود الابداع التنظيمي الذي اصبح ركيزة أساسية في العديد من المؤسسة الناجحة. حيث يعد الابداع التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة في ساحة إدارة المؤسسات وتطويرها، يهدف الابداع التنظيمي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق الأداء المتميز في ظل التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال.

وكذا دراسة الأداء الوظيفي الذي يقدمه العاملين حيث يساهم في الرفع من قيمة المؤسسة وأدائها العام اذا كان ذا مستوى مرتفع او الخفض منه اذا كان مستوى الأداء الوظيفي منخفضا ودراسة العوامل التي تأثر عليه والتي من بينها ابعاد الابداع التنظيمي.

ولذلك من خلال دراستنا هذه قررنا ان نتعمق اكثر فاكثر في الجوانب الأساسية التي تقودنا الى معرفة الدور الذي يلعبه الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي المميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد، من خلال طرح التسائل التالي:

## الإشكالية:

- الى اي مدى يمكن للابداع التنظيمي ان يساهم في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد؟

## التساؤلات الفرعية:

- 1) هل لابعاد الابداع التنظيمي دور في تحقيق الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الأشغال العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ السن؛ مستوى التعليم؛ الاقدمية)؟

## الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية لأثر الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر لأبعاد الابداع التنظيمي ودورهم في تحقيق الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.

الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 2) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاصالاة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 3) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 4) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 5) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 6) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  حول الاداء الوظيفي المميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الشهادة، الخبرة المهنية).

الفرضيات الفرعية:

- 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى للمتغير الجنس.
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى للمتغير السن.
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى للمتغير الشهادة.
- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى للمتغير الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوعا يحظى بأهمية بالغة وممثل في " دور الابداع التنظيمي في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في المؤسسة" والذي يمكن اعتباره موضوعا هاما وجب الوقوف عليه، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الرئيسية التي تطرقت لها هذه الدراسة، بحيث قدمت هذه الدراسة مجموعة من اهم الركائز التي تساعد المؤسسة في التطوير من ادائها، كما قدمت أيضا التأثير تشكله ابعاد الابداع التنظيمي على اداء العاملين، وأيضا قدمت مجموعة من الحلول والاقتراحات، أيضا سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع الابداع التنظيمي في واحدة من اهم المؤسسة في غرداية وهي مخبر الاشغال العمومية.

### اهداف الدراسة:

- ✓ التقييم والوصول الى العلاقة التي تربط بين الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ تحليل ودراسة الجوانب الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة من اجل تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف.
- ✓ اكتساب المعرفة والمهارة اللازمة من معاينة الأمور المتعلقة بالابداع التنظيمي في المؤسسات.
- ✓ دراسة المؤسسة من خلال اكتشاف المشاكل المتعلقة بالابداع التنظيمي واقتراح حلول لها من اجل علاجها.

## أسباب اختيار الدراسة:

- القيمة التي يكتسبها الموضوع في الجانب العلمي المتعلق بعلوم التسيير.
- تركيز عدد كبير من المؤسسات في وقتنا الحالي على ادراج وتطبيق الابداع التنظيمي.
- اكتساب معارف جديدة تخص الابداع في المؤسسات للاستفادة منها مستقبلا في إدارة اعمالنا الخاصة.
- الاهتمام والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

## حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من العاملين ب (مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد) والبالغ عددهم ( 102 )؛ وبطريقة عشوائية.
- ❖ **الحدود الزمانية:** اجريت الدراسة في المدة الممتدة بين شهر افريل الى شهر ماي 2023؛
- ❖ **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في (مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد).

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة للتحقق من أهدافها واختبار صحة الفرضيات، تم اختيار هذا المنهج بناءً على توافقه مع طبيعة الدراسة. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة.

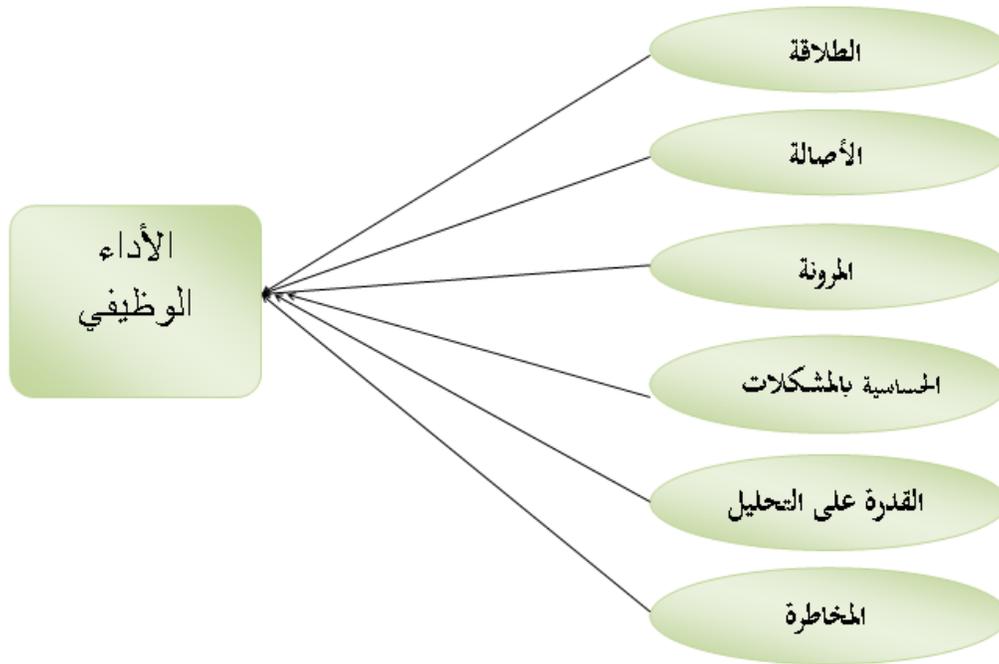
## نموذج الدراسة:

المتغير التابع

(الأداء الوظيفي)

المتغير المستقل

(الإبداع التنظيمي)



### صعوبات الدراسة:

اما الصعوبات التي اعترضتنا أثناء ادائنا بحثنا هذا هي:

❖ صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب الخرجات الميدانية للموظفين.



# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

## تمهيد:

تركز بيئة الاعمال في وقت الحالي على التطور والاستمرار في التحسن من اجل ان تحافظ على تصاعدية أدائها وتحصيل النتائج المرجوة وتجنب زوالها، ومن اجل ذلك تستعين العديد من المؤسسات اليوم بالابداع التنظيمي كاحدى الوسائل الفعالة التي تعمل على تحسين العديد من الجوانب التنظيمية في المؤسسة والرفع من مستوى أدائها بشكل عام والأداء الوظيفي بشكل خاص.

وهذا ماسنحاول تسليط الضوء عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- 1) المبحث الأول: الابداع التنظيمي.
- 2) المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.
- 3) المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الابداع التنظيمي:

نظرا للاهمية التي اكتسبها الابداع التنظيمي في وقتنا الحالي واهميته بالنسبة لدراستنا قررنا في المبحث التالي التطرق الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابداع التنظيمي والتي تشمل المفهوم وأنواع الابداع التنظيمي واهم مراحل ونظرياته، وإبراز اهم المعوقات التي تواجهه في المؤسسات التي تسعى للاعتماد عليه.

### المطلب الأول: ماهية الابداع التنظيمي:

#### الفرع الأول: مفهوم الابداع التنظيمي:

ان كلمة الابداع في اللغة العربية من فعل ابداع أي " بدع الشيء" والذي يعني صاغه دون سابق مثال، وكلمة ابداع جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه - بدعا أنشأه والابداع عن الفلاسفة إيجاد الشيء من عدمه.<sup>1</sup>

ان لكلمة الابداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف حول استخدام كلمتي الابداع والابتكار ايهما اكثر ارتباطا بالكلمة الإنجليزية (creativity)، ويلاحظ ان البعض من الدراسات والأبحاث استخدمت كلمتين كمرادفتين وهناك فرق بينهم.<sup>2</sup>

وقد عرف الابداع على انه القدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم او الفنون او الحياة بصفة عامة، كما يمكن وصف طرق التعامل مع الأمور المألوفة بطرق غير مألوفة على انها ابداع، ويدخل في نطاق ذلك دمج الأفكار والطرق القديمة بعد تمريرها على المخيلة للخروج بطريقة جديدة، ويكون الابداع في الغالب فرديا، وهو المرتبط بالفنون أو الابتكارات العلمية، الا انه يمكن اخراج عمل ابداعي بواسطة المشاركة الجماعية لعدة اشخاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق حمول ، شيهاني سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2021، ص82.

<sup>2</sup> عبدالله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص18.

<sup>3</sup> الحسن علي الدزاير، الابداع والابتكار دليل لكل رواد الابداع والابتكار، المانيا، سنة 2020، ص9.

"إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل الأفراد الذين يعملون معًا في نظام اجتماعي معقد".<sup>4</sup>

" مجموعة من الإجراءات التي تربط الناس بإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة ".<sup>5</sup>

كما عرف الابداع بانه: " تجديد وانتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر اليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة ".

كما ينظر اليه بأنه : " القدرة أو البراعة الفردية او الجماعية في انشاء أفكار جديدة أو مفاهيم أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ".<sup>6</sup>

كما " يتضمن مهارات فرق الشركات متعددة الوظائف من مختلف مجالات المعرفة الذين يعملون معًا ويكملون بعضهم البعض لتوليد وجهات نظر جديدة حول حل المشكلات وتوليد مشاريع مبتكرة ".<sup>7</sup>

بينما يقول جيلفورد : (guilford 1986) بانه " التنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة مثل

الطلاقة الفكرية والمرونة التكيفية والأصالة حيث تتشكل ما يسمى بعوامل التفكير الإبداعي ".<sup>8</sup>

مما سبق نستنتج أن الابداع التنظيمي هو: " انفجار مفاجئ لأفكار جديدة قابلة للتطبيق في المؤسسة سواء كانت في طريق انتاج او خدمة ".

### الفرغ الثاني: التطور التاريخي للابداع التنظيمي:

Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). **Organizational creativity: A systems approach**.<sup>4</sup>  
In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity (pp. 145–173). Cambridge University Press

Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2016). **Abductive reasoning: How innovators navigate in the labyrinth of complex product innovation**. Organization Studies, 37(2), p131–159<sup>5</sup>

<sup>6</sup>صورية زازل، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص49.

<sup>7</sup> Patriotta, G., & Hirsch, P. M. (2016). Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists. Organization Studies, 37(6), 867–887

<sup>8</sup> هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي ومهارات تستحق التعلم، الهيئة العامة للكتاب، سوريا، 2010، ص26.

مر الإبداع بتطور تاريخي كبير خلال العصور الماضية يمكن تصنيفها إجمالاً في ثلاث مراحل رئيسية:

**المرحلة الأولى:** تمتد من العصر الإغريقي إلى عصر النهضة الأوروبية تميزت بعدة مميزات وهي:

- الخلط بين المفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة وخارجة عن الحدود و السيطرة للإنسان.
- التركيز على دور الوراثة من حيث انتقال الإبداع والعبقرية إلى سلالات معينة من الأبناء ثم الأحفاد.
- الإقتصار على استخدام كلمتي مبدع وعبقري على وصف من يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات حيث كان الإبداع منصباً على الفلسفة والأدب والقتال و الرسم ودرجة قليلة على العلوم.<sup>9</sup>

**المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن 19، عندما بدأ الحديث عن الأثر العوامل

الاجتماعية البيئية في السلوك الإنساني، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل: نظريات الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.
- تطوير بعض الأدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> خالد بن محمد بن محمود الرابعي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، 2013، ص 59.

المرحلة الثالثة: بدأت من منتصف القرن العشرين وامتدت الى غاية عصرنا الحالي وأهم ما يميزها:

- التفريق بين مفهومي الابداع والذكاء.
- الاعتقاد بأن الابداع القدرة الموجودة لدى جميع الافراد كالذكاء، وانه يتوزع وفق منحني التوزيع السنوي للقدرات العقلية.
- ظهور عدد من النظريات الخاصة بالعملية الإبداعية مثل: نظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الابداع.
- تطور عدد كبير من برامج التربية والتدريبية لتعليم الابداع.
- تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تختص بالإبداع.
- تطور عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الابداع.<sup>11</sup>

والابداع التنظيمي يخص ادماج وتغيير واجراءات وطرق التسيير ويعتبر هذا النوع من الابداع غير مادي يهدف الى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من اجل جعل سلوك المؤسسة والافراد اكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة واجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الافراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فهو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، يؤدي في العادة الى تحسين ممارسة إدارية جديدة.

### الفرع الثالث: عناصر الابداع التنظيمي:

تنوعت وتعددت عناصر الابداع نذكر منها:

- **الطلاقة:** والمقصود بها كمية انتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة، وقد تكون الطلاقة لفظية أو فكرية أو طلاقة تعبيرية في التداعي.
- **المرونة:** وتتمظهر في القدرة على الانتقال من موقف الى اخر والتعامل معها جميعا في هذا الاطار يمكن ان يبدي الشخص نوعا من المرونة التلقائية التي تعني القدرة على إعطاء

<sup>10</sup> حياة لكل، مرابط مريم، الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2015-2016، ص 70.

<sup>11</sup> خالد بن محمد بن محمود الرابعي، مرجع سابق، ص 60-61.

استجابات متنوعة، و المرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف وتعديل سلوكاته بهدف التوصل الى حل المشكلات التي تواجهه.<sup>12</sup>

➤ **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الافراد أسوء من غيرهم، ولا شك في ان اكتشاف المشكلة والتي تمثل خطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة على ملاحظة الأشياء غير عادية أو المحيرة في المحيط الفرد وإعادة توظيفها واثارة التساؤلات من حولها.

➤ **المخاطرة:** يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>13</sup>

➤ **الأصالة:** وتعني القدرة على انتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية ويعرفها "بلسك" plsek بانها أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط ان تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.<sup>14</sup>

➤ **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة، و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.<sup>15</sup>

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابداع التنظيمي:

### الفرع الأول: أهمية الابداع التنظيمي:

<sup>12</sup> تيسير صبحي، **الموهبة والابداع**، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص28.

<sup>13</sup> ندى صارم، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري**، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص37.

<sup>14</sup> عنان الجعبرير، **دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص18-19.

<sup>15</sup> ندى صارم، مرجع سابق، ص37.

يقول "ديفز" ان الابداع نمط حياة وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية امثل في تطوير المواهب الفرد واستخدامها حسب قدراته وتوظيفها في انتاج الجديد والمختلف والمفيد، لذا فان أهمية الابداع تظهر في:

- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط أفكار جديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- ✓ يساعد الفرد في الوصول الى الناجح للمشكلة بطريقة اصيلة.
- ✓ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتدريب.<sup>16</sup>
- ✓ يساعد الفرد للتغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن مكانياته الإبداعية.
- ✓ يدفع الافراد الى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- ✓ يساعد الابداع في اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها في تطوير المنظمة.
- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.<sup>17</sup>
- ✓ تحسين الجودة.
- ✓ تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام.
- ✓ زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات الأخرى.<sup>18</sup>
- ✓ الانفتاح على أفكار جديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والمسؤوليات.
- ✓ يحفز على الميل الى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- ✓ يسهم في تطوير أساليب التعلم وانماطه لتصبح اكثر فاعلية.<sup>19</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الابداع التنظيمي:

<sup>16</sup>أسامة خيرى، إدارة الابداع والابتكار، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص45.

<sup>17</sup>عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص20.

<sup>18</sup>علي خالد الخالدي، الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة لنيل الماجستير،

جامعة ال البيت، الأردن، 2013، ص17.

<sup>19</sup>أسامة خيرى، مرجع سابق، ص46.

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الابداع على تحديد خصائص الابداع، ففي الوقت الذي نجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة، نجد بعضهم الاخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها، في حين يعمد فريق ثالث الى مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الاقتصادية والاجتماعية للإبداع.

وقد لخص العساف (1995) خصائص الابداع في ثلاث وهي:

1. أن الابداع ظاهرة فردية جماعية، حيث ان الابداع ليس حكرا على الافراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.
2. ان الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، وهنا يؤكد العساف بأن الابداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والاختصاصيين فالإنسان العاقل مبدع.
3. الابداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة غير أنه يمكن تربيته وتطويره، أي ان العوامل الوراثية لها تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية.<sup>20</sup>
4. أما كامل يربط خصائص الابداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل وهي:

البحث عن حل مشكلة ما، طرح الأفكار والحلول البديلة، الوصول الى الحل الأمثل، وهذه العملية تتسم بعدة خصائص أهمها:

- الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
- ادراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
- البحث عن افضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
- إمكانية الوصول الى الحل بطريقة المصادفة.
- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول الى الحل الملائم.
- اكتشاف الحل والاندھاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل اليه من المحاولة الأولى.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> عبد الرحمن احمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص 38-39.

<sup>21</sup> عنان الجعبري، مرجع سابق، ص 23.

وقد تحدث كل من زالتمان ودنكان وهوليك (1973) عن خصائص الابداع باعتبار أهميتها في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الابداع من قبل المنظمة وعدم ذلك حيث حددوا هذه الخصائص فيما يلي:

- **التكلفة:** أي ان المنظمة عنه رغبتها في تبني أو رعاية الابداع فإنها تبحث عن التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد.
- **العائد:** الابداع لابد أن يأتي بفوائد يظهر اثرها، اما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة.
- **الكفاءة:** تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة.
- **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية الى ان المنظمات تتبنى الابداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية.<sup>22</sup>
- **درجة التخطي وعدم التأكد:** وتتضمن ان المنظمات تتبنى الابداعات التي تحتوي على اقل درجة من المخاطرة.
- **درجة التعقيد:** أن المنظمات تتبنى الابداعات المرنة البعيدة عن التعقيد.
- **السمعة العلمية:** المنظمات تتبنى الابداع الذي يمثل مردوده في تطوير وتحسين السمعة العلمية للمؤسسة.<sup>23</sup>
- **مصدر الابداع:** يأتي الابداع من مصادر متعددة بعضها يكون داخل المنظمة واخر من خارجها.
- **توقيت الابداع:** للتوقيت أهمية كبيرة في تبني الابداع.
- **إمكانية العودة الى الوضع السابق:** ترغب المنظمات في العودة الى الوقت السابق في حالة فشل تطبيق هذا الابداع.
- **المشاركة:** تتعلق باتجاهات وسلوك الافراد نحو الشيء المبدع.
- **التفاعل الاجتماعي:** تعتمد على درجة القبول ورفض ابداع الفرص التي يمكن ان يتجها هذا الابداع لأعضاء المنظمة للتفاعل فيما بينهم.

<sup>22</sup> لمياء خدروش، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الابداع، مذكرة لنيل شهادة الماستر، دامعة محمد

الصاديق بن يحي، جيجل، 2016-2017، ص 77.

<sup>23</sup> عنان الجعبري، مرجع سابق، ص 25.

- **حجم تأثير الابداع:** يتم تبني الابداع والعمل به اذ ثبت أنه سوف يستفيد منه قطاع كبير من الافراد.<sup>24</sup>
- **سهولة وبساطة الإجراءات:** وتخص هذه الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الابداع.
- **التحفيز على الابداع:** بعض الابداعات تتميز بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية و اثراتها مما يجعلها اكثر كثافة.
- **مرونة الابداع:** أي الابداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة<sup>25</sup> من خلال استعراض خصائص الابداع يمكننا القول انه لا يمكن فصل الابداع عن الواقع والظروف المنظمة وبيئتها، وبالتالي فان التوافق بين الابداع والخصائص البيئية للمنظمة أمر أساسي لقبول أو رفض الابداع.<sup>26</sup>

#### الفرع الثالث: أنواع الابداع التنظيمي:

اتفق العلماء على ان أنواع الابداع مهمة والذي أكد على ضرورة تحديدها فريدريك تايلور F.taylor والعديد من الباحثين الآخرين.

#### الإبداع الانتاجي: ويشير الى الابداع في المنتجات الفنية.<sup>27</sup>

**الإبداع التكنولوجي:** هو " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج "، فهو يعتبر نشاط اقتصادي بالدرجة الأولى لذلك تستلزم تكريس الموارد الاقتصادية من أجل انتاج المعلومات التي تتبلور لإبداعات تكنولوجية.

**الإبداع الإداري:** متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين مفهوم الابداع الإداري، كما تعددت وتعقدت الظاهرة العلمية وظهرت الكثير من المصطلحات المرادفة له.

<sup>24</sup> عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سابق، ص44.

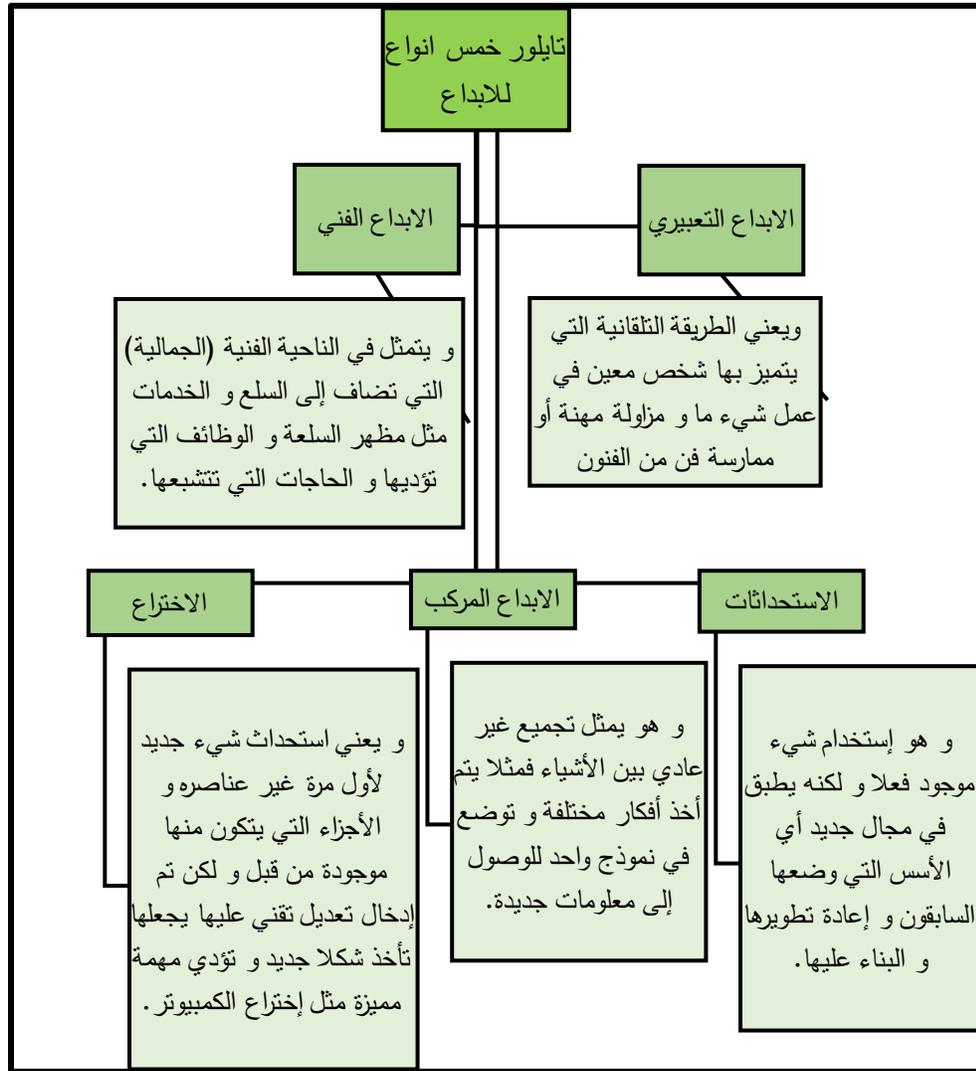
<sup>25</sup> لمياء خدروش شناق سهام، مرجع سابق، ص78.

<sup>26</sup> عنان الجعبري، المرجع السابق، ص27.

<sup>27</sup> برهان محمود حمادنة، مرجع سابق، ص25.

الإبداع التسويقي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بتوجيه المنتج من المنتج الى المستهلك النهائي ويعد " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية" كما انه يهدف الى إرضاء المستهلكين من خلال البراعة وتلبية حاجياتهم ورغباتهم بشكل دقيق والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.<sup>28</sup>

الشكل (1-1): مخطط يوضح انواع الابداع حسب تايلور.<sup>29</sup>



<sup>28</sup> محاضرات في مقياس إدارة الابداع والابتكار، سنة ثانية ماستر قسم علوم التسيير، جامعة بويرة، 2021،

ص15.

<sup>29</sup>الأخضر خراز، المرجع السابق، ص37.

المصدر: الأخضر خراز، المرجع السابق، ص37.

أما سلومون وستوارت يصنفان الإبداع في ثلاثة أنواع:

1. **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في التغيرات مركز المنتج، توسعات الخط تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.
2. **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات اكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على الطريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في الهواتف واليات التصوير...الخ.
3. **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغيرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل: السيارات، الطائرات، الحاسوب ...

وهناك من صنف الإبداع وفقا لمصدره الى: ابداع داخلي: ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة وسيكون مصدر الأفكار داخل المنظمة، وابداع خارجي: يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية.<sup>30</sup>

وصنف الى نوعين على أساس اتخاذ القرار الى الإبداع بقرارات فردية: وتكون صادرة عن الإدارة العليا والإبداعات الجماعية وتكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين بها،<sup>31</sup> وصنف الى ابداع وفق مجالاته (ايفان 1993) الى نوعين هما الإبداع التكنولوجي وهو عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل التسويق أو بتحسين منتج عن طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة تزيد من المرونة في الأداء المهام وتحسين علاقات العمل.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup>الأخضر خراز، **تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015-2017، ص34.

<sup>31</sup>بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، **الإبداع المنظمي واثره في تحسين جودة المنتج**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، العراق، ص219.

<sup>32</sup>عبدالله حسن مسلم، مرجع سابق، ص28-29.

أنواع الابداع وفقا لاستعمالاته: (1995) قسم الى نوعين: ابداع المنتج الى طرح منتجات جديدة أو اجراءات تحسينية مستمرة على العملية الإنتاجية، و الابداع العملية يشير الى ادخال أساليب عمل وإجراءات تحسينات مستمرة على العملية الإنتاجية.

أنواع الابداع وفقا لدرجة البرمجة أو المصادقة: (zaltman 2005) وصفه الى ابداع مبرمج ويعني التدابير التي تحدد مسبقا، وابداع غير مبرمج وهو الذي تلجأ اليه المنظمة لموازنة وضعها الداخلي فتصبح التغييرات الداخلية أكبر من الحصول على تغييرات في المنتج أو العملية ويظهر في المنظمات.

أنواع الابداع وفقا لنوعية المنتج: (السامرائي، سمث جيل، شالي كرستينا) الى ابداع ذهني وهو قائم على العقل وتكوين أفكار جديدة أو نظريات من حيث المضمون أو المنتج والابداع العلمي بدوره ينقسم الى ابداع كمي وهو توسيع حسابي أو تصويري في الظاهرة، والابداع النوعي يعني ظهور توسيعي كيفيا أو موضوعيا أو مضمونا مثل: اختراع تكنولوجيا جديدة واستثمار، والابداع الكمي النوعي يؤثر تأثير كبير في البشرية لتحقيق كم أكبر ونوع أكبر ونوع أكثر كالعابرة الذين يقدمون ابداعا غير مجرى تاريخ العلم والتكنولوجيا، اما الابداع الذهني فهو امتزاج النظرية بالتطبيق في حالة توازن مرسوم بين الجانبين مثل: الالحن الموسيقية الرسم والعديد من الأشياء الأخرى.<sup>33</sup>

### المطلب الثالث: مراحل ونظريات الابداع التنظيمي:

#### الفرع الأول: مراحل الابداع التنظيمي:

نعتبر العملية الإبداعية عملية معرفية ذهنية تشمل كافة النشاطات النفسية المعرفية والدافعية التي تحدث داخل الفرد المبدع والتي توصله الى الإنجاز الإبداعي، وقد اختلف العلماء في عدد هذه المراحل وترتيبها وأهميتها، ومن أهم وأشهر من حدد مراحل الابداع ما قام به والاس ( في نموذج (1926) عن مراحل العملية الإبداعية على انها تمر بأربعة مراحل وهي:

<sup>33</sup> ماهر صبري درويش، عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية،

- 1) **مرحلة الاعداد:** وتتضمن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة من حيث تحديد المشكلة وفهم عناصرها وجمع المعلومات والخبرات والمهارات والمحاولات لحل هذه المشكلة والعلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات.<sup>34</sup>
  - 2) **مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):** وفي هذه المرحلة تحدث محاولات كبيرة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها وهي من اهم مراحل الابداع لأنها تشهد عمليات تفاعل وتداخل و ترابط بين شخصية المبدع ومعلوماته التي يبحث عنها.<sup>35</sup>
  - 3) **مرحلة الاشراق والالهام:** وهي تتضمن ما يمكن ان نطلق عليه انبثاق شرارة الابداع (creative flash) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها الى حل المشكلة والخروج من المأزق الذي كان يواجهه ذلك الحل، فهي بذلك تشكل مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الابداع، ان حالة الاشراق لا يمكن تحديدها سابقا لأنها تمثل الهاما لا يمكن تحديد زمانه أو مكانه قبلا.<sup>36</sup>
  - 4) **مرحلة التحقق:** ويتم فيها التأكد والتحقق من صحة الحلول بالفحص، والتطوير والتقديم الأدلة على انها منفردة واصلية، وغير مألوفا او مسبوقه.<sup>37</sup>
- كما قسم دينز (1992) العملية الإبداعية الى مرحلتين:

1. **مرحلة الفكرة الأساسية الكبيرة:** وهي مرحلة تخيل يحاول المبدع بها البحث عن الفكرة جديدة.
2. **مرحلة التوسع التفصيلية:** وهي تتضمن تطوير الفكرة وتوسيعها وتطبيقها.

قام درويش (1983): بتقسيم مراحل الابداع الى خمسة مراحل وهي:

- 1) **مرحلة الاعداد:** وهي مرحلة اكتساب المهارات الأساسية والمعارف للتعرف على المشكلات.
- 2) **مرحلة الجهد:** وهي التركيز على حل المشكلة.

<sup>34</sup> خالد بن محمد بن محمود الرايغي، مرجع سابق، ص66.

<sup>35</sup> أسيل علي مزر، أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز واحد من ظاهرة الفساد الإداري، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، دس، ص118.

<sup>36</sup> هشام سعيد الحلاق، مرجع سابق، ص42.

<sup>37</sup> برهان محمود حمادنة، مرجع سابق، ص35.

- 3) مرحلة الانسحاب: أي الابتعاد عن التفكير في المشكلة وتسمى مرحلة الكمون.
- 4) مرحلة الاستبصار: وهي مرحلة اكتشاف الحل.
- 5) مرحلة التحقق: وهي مرحلة التحقق من الحل.

وقد تختلف هذه المرحلة من باحث لآخر، الا انهم يتفقون في ان الابداع هو ناتج ابداعي ملموس ينعكس بالفائدة على كل المجتمع<sup>38</sup>.

#### الفرع الثاني: نظريات الابداع التنظيمي:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم اذ قدمت معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

#### نظرية مارش وسيمون: (march &simon 1958)

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث وخلق البدائل، فعملية الابداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي وبدائل ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الادائية الى عوامل داخلية وخارجية.<sup>39</sup>

#### نظرية بيرن و ستالكر: (burns &stalker 1961)

وكان أول من أكد على ان التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصل اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يناسب بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

<sup>38</sup> خالد بن محمد بن محمود الرباعي، مرجع سابق، ص67-68.

<sup>39</sup> نجم العزاوي، اثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، العراق، ص47.

### نظرية ويسلن: (wilson 1966)

قد بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت الى ادخال تغيرات الى المنظمة هي: ادراك التغيرات، اقتراح التغيرات، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة الى الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

فافترضت نسبة الابداع في هدف المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام والتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات الغير روتينية مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المنظمة.<sup>40</sup>

### نظرية: (harvey & mill)

انصب تفكيرهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة، عمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر أسلوب أكثر ابداعا لمواجهتها.

### نظرية: (hang & aiken)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ انها تناولت المراحل المختلفة للعملية الإبداعية فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي:

(1) مرحلة الاعداد: الحصول على مهارات وظيفية المطلوبة والدعم المالي.

(2) المرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

<sup>40</sup> وهيبية قرماش، مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، 2014، الجزائر، ص14.

3) مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.<sup>41</sup>

نظرية ماسلو: (maslou)

ركزت هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد، واثره على قدرته الإبداعية، وبعد دراساته المتعمقة لمفاهيم الابداع والصحة النفسية والعنصرية والموهبة والانتاجية، تخطى عن فكرته النمطية بان هذه المفاهيم مترادفة، ووصل الى استنتاج بان الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة، كما انه تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية.<sup>42</sup>

نظرية: (zaltman)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما:

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة او ممارسة جديدة لوحدها لوحدة التنبؤ، ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية، كما توسعوا وأضافوا متغيرات أخرى في العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع.<sup>43</sup>

نظرية جيلفورد:

تسمى نظرية السمات أو العوامل، حيث تستند بشكل أساسي الى العقل، كما أدخل جيلفورد الخصائص اللإستعدادية مثل الطبع و الدافعية التي ترتبط بالإبداع، الا انه لم يولها اهتماما كافيا، لم تخل نظرية جيلفورد من المأخذ اذ انها تتوقف عند العوامل العقلية للإبداع وعلمها انها لم تتق العوامل الشخصية في ذلك.<sup>44</sup>

نظرية وترمان وبيترز: (b.waterman – &peters)

<sup>41</sup> عبدالله حسن مسلم، مرجع سابق، ص18.

<sup>42</sup>أسامة خيري، مرجع سابق، ص42.

<sup>43</sup>عبدالله حسن مسلم، مرجع سابق، ص18.

<sup>44</sup>ألكسندر وروشكا، الإبداع العام والخاص، ترغسان عبدالحى أبو فخر، دار الاعصار العلمي ، سوريا، 2016،

في كتابهما البحث عن التفوق يلخص كل من وترمان و بيترز بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة الى ان القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابداع تتمثل في:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الاسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد انفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة، وذلك بغرض التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والاقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والابداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والاقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات الجميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع وروح المغامرة لديهم.<sup>45</sup>
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية.
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي اثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.<sup>46</sup>

### الفرع الثالث: مستويات الابداع التنظيمي:

يظهر الابداع في العديد من المستويات منها:

1. الابداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية أخلاقية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص

<sup>45</sup>الأخضر خراز، دور الابداع في اكتساب ميزة تنافسية، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص38.

<sup>46</sup>الأخضر خراز، مرجع سابق، ص39.

مكتسبة كحل للمشاكل، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك الفرد وموهبته.<sup>47</sup>

2. **الابداع على مستوى الجماعة :** هو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة والاعتماد على التعاون فالإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الراي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر ابداع الجماعة بالعوامل التالية:
  - **الرؤية:** حيث تزايد احتمالية الابداع لدى الجماعة حينما يتشاطر افرادها مجموعة القيم والأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
  - **المشاركة الامنة:** ان البيئة والمناخ الذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية على أفكارهم تعززان الابداع للنجاح.
  - **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الاداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات للعمل و العمل على تحديدها بشكل مستمر.
  - **دعم ومؤازرة الابداع:** فحتى يتحقق الابداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
  - **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً افضل من الجامعة الأحادية .
  - **تنوع الجماعة:** يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
  - **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة أقل تماسكا.
  - **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة اكثر ميلا الى الابداع من الجماعة التي تفتقر للإنسجام.
  - **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع اكثر من الجامعة القديمة.
3. **حجم الجماعة:** يزداد الابداع مع ازدياد عدد الأعضاء.<sup>48</sup>

<sup>47</sup>أسامة خيرى، مرجع سابق، ص55.

الإبداع على مستوى المنظمات: هو حصيلة الإبداع لمنظومة متكاملة، وهو يتكون من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات التنظيمية الداخلية، بما فيها ان تأتي من البيئة الخارجية حيث يشير الإبداع هنا الى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، اذ يمكن القول ان النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات غير معلومة أو محددة سابقا، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.<sup>49</sup>

#### الفرع الرابع: معيقات الإبداع التنظيمي:

استطاعت البحوث والدراسات التوصل الى ستة عوامل تعيق الإبداع وتقلل من درجة الاهتمام بالمهارات الإبداعية وهي:

- ❖ **التقويم المتوقع:** الافراد الذين يركزون على كيفية تقويم انتاجهم يكون مستوى ابداعهم أدنى
- ❖ **المراقبة والاشراف:** يكون انتاج الافراد الذين يشعرون أنهم موضع اشراف ومراقبة اقل ابداعا وانتقانا.
- ❖ **المكافأة:** يكون مستوى الافراد الذين يقومون بأداء مهام معينة لقاء مكافأة أدنى من مستوى ابداع الأشخاص الذين يقومون بأداء المهام دون انتظار مكافأة.
- ❖ **المنافسة:** الأشخاص الذين يشعرون بتهديد مباشر في أعمالهم ومنافسة لهم من الاخرين هم الأقل ابداعا.<sup>50</sup>
- ❖ **الاختيار المقيد:** الأشخاص الذين يقومون بأداء مهمات محددة ومقيدة بشروط اقل ابداعا من الذين تترك لهم حرية اختيار المهام والقيام بها.
- ❖ **التوجه الخارجي:** الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهام هو أقل ابداعا تتعدد المعوقات التي تقف حائلا دون التفكير الإبداعي الى:
- ❖ **الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.**

<sup>48</sup> مريم مرابط، لكحل حياة، المرجع السابق، ص78-79.

<sup>49</sup> حسن محمود عبدالغني محمد، واقع إدارة لإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد11، مصر، ص370.

<sup>50</sup> تيسير صبحي، مرجع سابق، ص31.

- ❖ انشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية، ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.
- ❖ الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على التشكيلات دون المضمون.
- ❖ مركزية الإدارة، وعد الايمان بتفويض الاعمال الروتينية الى العاملين.
- ❖ عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.<sup>51</sup>
- ❖ نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الذي يتجاوز قدرات الزملاء في العمل يشعروهم بالخطر والتهديد.
- ❖ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية.
- ❖ القيادات الإدارية غير كفاء وذلك باعتبار أن الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وأشراكهم في وضع تنفيذ الأهداف التنظيمية.
- ❖ الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ❖ معوقات تنظيمية تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي أن الإدارة ترى أن الدور والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة.
- ❖ معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة .
- ❖ ضعف الولاء التنظيمي يؤدي الى ضعف ولاء انتماء الفرد للمنظمة.
- ❖ التفكير الغير متعمق، كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الابداع أو نشوء أفكار جديدة.<sup>52</sup>
- ❖ الالتزام الصارم الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ❖ عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم.

<sup>51</sup> خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص48.

<sup>52</sup> خلود صدقي اللوزي، العوامل المؤثرة على الابداع التنظيمي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2008، ص51.

❖ تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي أو الاجتهاد في التصرف و اتخاذ القرار.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

بغيت الإحاطة بجوانب المتغير التابع " الأداء الوظيفي " ركزنا في هذا المبحث على تقديم مفهوم له، والذي يعني الاعمال والنشاطات التي يسعى من خلالها الموظفون الى الوصول الى الأهداف المنشودة، ومن ثم التطرق الى اهم العوامل المؤثرة عليه وابرز محدداته، بالإضافة الى العلاقة بينه وبين الابداع التنظيمي.

## المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير المعنى اللغوي للفعل، أدى الى معني مشى مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى اليه الشيء أوصله اليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء: فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ومن ابرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه: " القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " .<sup>53</sup>

ان اصل الكلمة هو انجليزي من الفعل (to perform) والذي يعني حسب قاموس Larousse تنفيذ (القيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بانه يعبر عن النتائج المحصلة.

يقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد وادراك

<sup>53</sup> فايز عبدالرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص42.

الدور والمستوى والقدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ."

وهناك من يرى أن: "الأداء هو درجة تحقيق وائتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد فالجد يشير الى الطاقة المبذولة أما لأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد " .<sup>54</sup>

كما يشير الأداء في احد المفاهيم الأخرى الى درجة تحقيق وائتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.

ويرى (armstrong): "أنه عملية لتأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه ويعد مدخلا للإدارة البشر يزيد من احتمال تحقيق النجاح " .<sup>55</sup>

" أنه القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد على مدى فترة زمنية قياسية " .<sup>56</sup>

أما مفهوم الأداء الوظيفي يمكن تعريفه: "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي اسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة " .<sup>57</sup>

" هو نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة في وقت معين مما يعكس مدى نجاح الشخص أو المجموعة في الوصول إلى مؤهل وظيفة في مهمة تحقيق هدف المنظمة " .<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص2.

<sup>55</sup> أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص33.

<sup>56</sup> Stephan J. Motowidlo PhD, Handbook of psychology, vol. 12: Industrial and organizational psychology, Edition: 2nd, 2003, p92

<sup>57</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، الجزائر، 2010، ص56.

ويرى (paul philip): " الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي الى خدمة المنظمة بشكل فعال ".

أما (garg & rastogi): " أن الأداء الوظيفي هو محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام و الوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فان نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الافراد من جهد داخل العمل ".

ويعرفه (bennett): " بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في عدة نواحي مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتمادية والابتكار والابداع "<sup>59</sup>.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم الأداء الوظيفي هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة مما يعكس مدى نجاح الفرد أو المجموعة مما يؤدي الى خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ✓ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء الاعمال الأخرى بطرق مختلفة نسبياً في المستقبل ن وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية .
- ✓ لا يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فاذا حدثت اية تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.<sup>60</sup>
- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ✓ المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من (ترقية، علاوة، مكافأة،....الخ).
- ✓ زيادة مستوى الرضا.
- ✓ خلق فرصة للاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>58</sup> Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh, The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, Department of Architecture, University of Jordan, Jordan, 2017

<sup>59</sup> أحمد محمد الدمرداش، مرجع سابق، ص33.

<sup>60</sup> فايز عبدالرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص45.

- ✓ التعرف على نقاط القوة ونقط الضعف.<sup>61</sup>
- ✓ ان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل الى اهداف المنظمة بأفضل فعالية أفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح.
- ✓ كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>62</sup>
- ✓ الحكم على الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ✓ تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ ترتبط هذه الوسيلة بمدى سلامة ونجاح طرق المستخدمة في اختيار والتدريب العاملين.
- ✓ يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطاتهم الى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم.
- ✓ توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.<sup>63</sup>

## المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي:

### الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

#### 1. حسب معيار الشمولية والطبيعة:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأجهزة المنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة

<sup>61</sup> سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص48.

<sup>62</sup> أسامة محجوبي، اثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص8.

<sup>63</sup> سميرة صولح، المرجع سابق، ص48.

باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية ، الأرباح، النمو...

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير الى أداء المؤسسة الكلي في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك على احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.<sup>64</sup>

## 2. حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

**الأداء الداخلي:** يطلق عليه أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويمكن من فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنتسب في احداثه ولكن المحيط الخارجي وهو الذي يولده، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء الى<sup>65</sup>:

<sup>64</sup>عبدالمليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة،

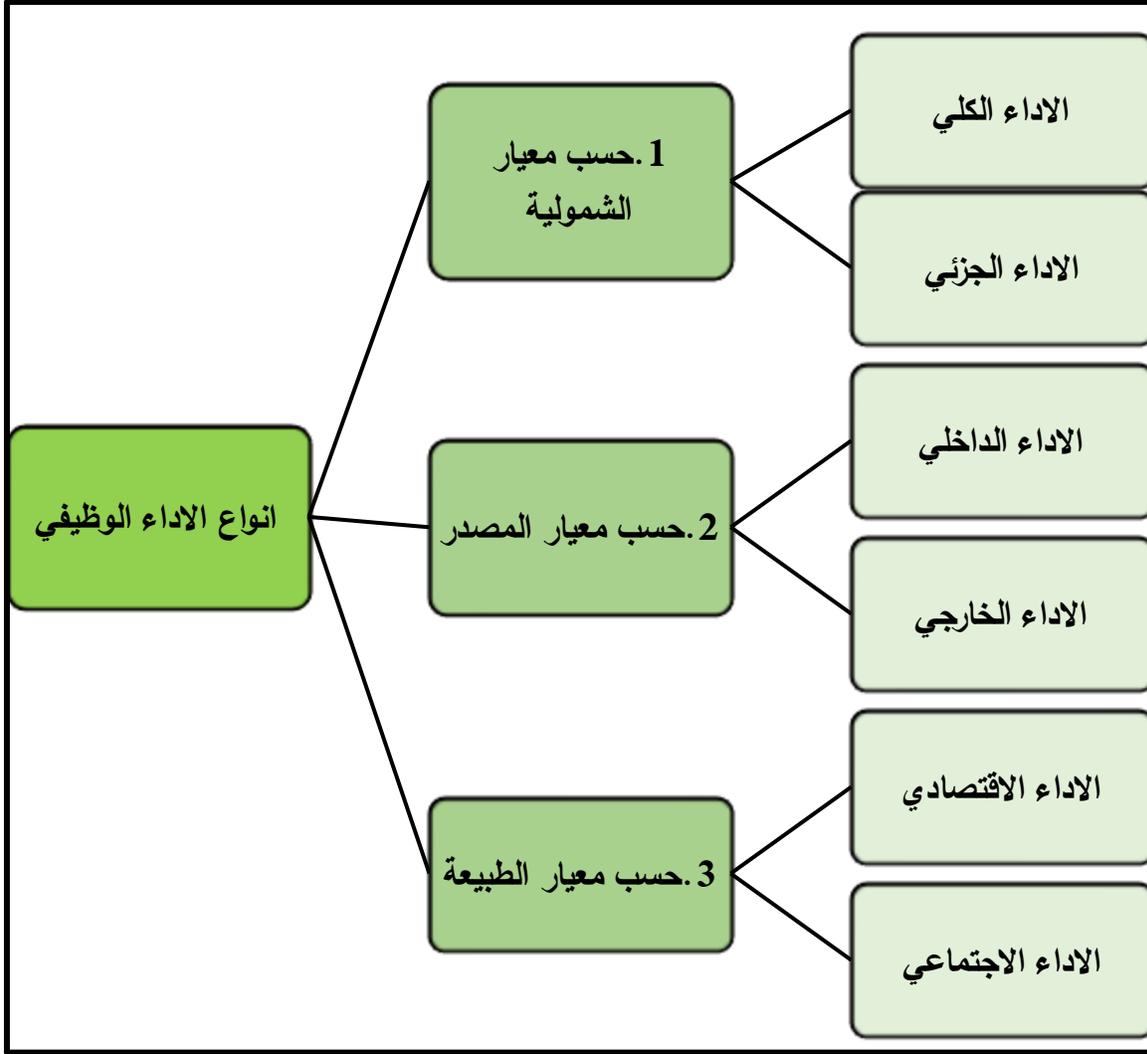
- الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود اهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفرائض التي تتحقق جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
  - الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
  - الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على احسن حال ،سواء تعلق الامر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.
  - الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة التأثير على نظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا
- القوانين التشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.<sup>66</sup>
- الشكل (1-2):** مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> خولة رغبس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، مذكرة لنيل الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2020-2021، ص60.

<sup>66</sup> عبد الرحمن يوسف، تقسيم أداء الموارد البشرية الخدمائية، مذكرة لنيل الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، ص48.

<sup>67</sup> سارة ضحوي، المرجع السابق، ص32.



المصدر: سارة ضحوي، المرجع السابق، ص32.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في مجالات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتفسير التذبذب فيه صعوداً أو هبوطاً ومحددات الأداء وهي:

✓ **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوافر لكل فرد على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا

68

<sup>68</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص45.

✓ **مناخ العمل:** ويعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته أهداف واشبع جميع حاجاته.

✓ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.<sup>69</sup>

ويميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي :

➤ **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

➤ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.<sup>70</sup>

➤ **إدارة دور أو المهمة:** يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان<sup>71</sup> في كل مكون من مكونات الأداء ونظرا للصعوبة اتقان العلماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء ،لذا فانهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل اليها هذه الدراسات ،فتحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس امرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- ان محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- ان محددات أداء الافراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الافراد العاملين في منظمة أخرى.

<sup>69</sup>توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص67.

<sup>70</sup>أسامة محجوبي، المرجع السابق، ص8.

<sup>71</sup>كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل الماجستير الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2021، ص30.

- ان العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.<sup>72</sup>

### الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي:

أن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود الأداء الفعال ،و ذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي أن يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- ✓ **المعرفة المتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء<sup>73</sup>.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ✓ **المثابرة والثوق:** ويشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>74</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وأهداف الأداء الوظيفي:

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ،ومن أهمها:

#### 1. عوامل إدارية تنظيمية:

<sup>72</sup>توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سابق، ص67.

<sup>73</sup>أبتسام بو العش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل الماستر، جامعة جيجل، الجزائر،

2013-2014، ص29.

<sup>74</sup>كمال راتب نوفل، مرجع سابق، ص29-30.

تتلخص في:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، بين الموظفين أنفسهم.
- الاشراف السني.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.<sup>75</sup>

## 2. عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضراب السياسي.<sup>76</sup>

## 3. عوامل تتعلق بالموظف:

وتتلخص في النقاط التالية:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.<sup>77</sup>

**مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وانتاجية أقل.

<sup>75</sup> ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021، ص 29.

<sup>76</sup> أحمد محمد الدمرداش، مرجع سابق، ص 41.

<sup>77</sup> ضحوي سارة، مرجع سابق، ص 32.

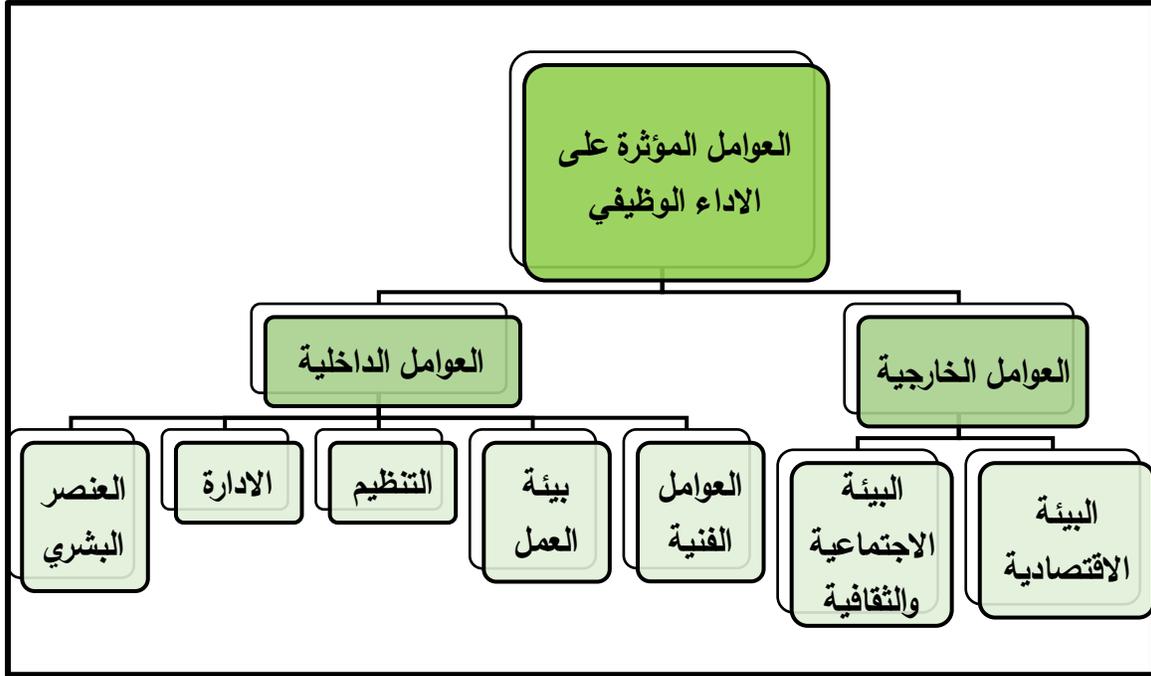
الروح المعنوية لدى الموظف: يظهر موقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير من الأداء.

- المقدر على أداء العمل من خلال فهم الدور: الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.<sup>78</sup>
- نظام المكافآت والحوافز: تضع المؤسسة وتستخدم نظام لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل بل أدائهم والهدف هو تعزيز ودافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل الصالح المؤسسة.
- غياب الأهداف المحددة: حيث أم المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات بالإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.
- عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ويساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين وبالتالي يؤدي الى تدني مستوى الأداء.
- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تتكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.
- الموارد المادية للمؤسسة: تؤثر المواد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظفين.
- البيانات والمعلومات: كلما قلت البيانات والمعلومات يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أدائهم الوظيفي.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، جامعة عبدالرحمن ابن خلدون، تيارت،

- بيئة العمل غير الصحية وغير الآمنة من حيث سوء التهوية والضوضاء والإضاءة غير الكافية وما إلى ذلك تؤثر على إنتاجية وصحة الموظفين.<sup>80</sup>

الشكل (1-3): مخطط يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.<sup>81</sup>



المصدر: احمد محمد دمرdash، المرجع السابق، ص41.

الفرع الثاني: اهداف الاداء الوظيفي:

تتلخص اهداف الاداء في:

✓ وضع اهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير ومراجعة هذه الأهداف.

✓ تكامل أهداف المنظمة يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع اهداف الافراد العاملين.

<sup>79</sup> جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص15-17.

<sup>80</sup> Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1

<sup>81</sup> احمد محمد دمرdash، المرجع السابق، ص41.

- ✓ ضمان قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة وما تطمح الى تحقيقه.
- ✓ جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل الى بعض النتائج.
- ✓ التشجيع على التطوير الذاتي.
- ✓ تطوير بيئة العمل تعليمية أكثر انفتاحا من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية .
- ✓ انشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على حاجات وتطوير الافراد.<sup>82</sup>
- ✓ يزود متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.
- ✓ يساعد على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق اهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.
- ✓ يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.<sup>83</sup>

#### الفرع الثالث: معيقات الأداء الوظيفي:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم الوضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- محدودية المناقشات اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.<sup>84</sup>

<sup>82</sup>ابتسام بو العيش، المرجع السابق، ص33.

<sup>83</sup>حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

1424هـ، ص78.

<sup>84</sup>خولة رغيص، المرجع السابق، ص59.

- اثاره المتاعب ممثل المزاج الحاد العراك، الاعتداء والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الاعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل باكرا.
- عدم الكفاءة: مثل الإهمال الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- عدم اتباع التعليمات المشرف أو الرئيس.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.
- عدم ملائمة محيط العمل المادي.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل.
- الازمات العائلية.<sup>85</sup>

#### الفرع الرابع: علاقة الابداع بالاداء الوظيفي:

ان وجود أهم مقومات الابداع في المنظمة يؤدي الى ما يطلق عليه الأداء الإبداعي وكل منهما له دور في تحسين الأداء الوظيفي وهي كما يلي:

#### **1. البناء التنظيمي:** ان أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حرية 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 كل هذه العناصر تحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي عد أحد مقومات الابداع الإداري.

#### **2. المهارات الفردية:** يعتبر عنصر التنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات

الإبداعي عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث هذه المهارات تعطي فرضا أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم في اثناء الخبرات وصقل مهارات الفرد، وقد قامت أمابايل (anabile) بتحديد ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الإبداعي وهي:

<sup>85</sup>ضحوي سارة، مرجع سابق، ص34.

- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.
- المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه.
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكد أمابايل أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهميته في الابداع حيث ان المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:

- المتعة وتحقيق الذات.
- الرضا عن الذات.<sup>86</sup>

**3.** الحوافز يجب على الإدارة أن تسعى الى تحفيز الموظفين من خلال اشباع حاجاتهم المادية الاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، والى حاجاته الشاملة ضوء البيئة الإدارية المتاحة والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والأداء فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله.

**4. الاتصالات:** ان الاتصال الإداري بين الموظفين و مدرائهم له أثر كبير على وجهات نظر الموظفين وروحهم المعنوية وادائهم واعمالهم والهدف من توفير الاتصال الإداري هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات.

**5. خلق الثقة:** ان منح الثقة الموظفين يعتبر أحد أهم الحوافز المعنوية والتي يكون لها أثرها الإيجابي والذي قد يكون تأثيره أقوى من الحوافز و المكافآت المادية ،مما يقود الى منح وخلق الثقة لدى الموظفين مما يشمله من تفويض السلطة في اتخاذ القرار ومنح الصلاحيات وله أثر بالغ في تحسين الأداء الوظيفي وتوليد القدرة على الابداع.<sup>87</sup>

**6. الإجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، اذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وابعادها عن الروتين والتعقيد، واذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فستكون عقبة في طريق تنمية

<sup>86</sup>حاتم علي حسن رضا، المرجع السابق، ص83-84.

<sup>87</sup>عنان الجعبري، مرجع سابق، ص52-53.

الروح الإبداعية لدى العاملين الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم.

**7. القيادة:** تلعب القيادة دور مهم في تنمية وتحفيز الفكر الإبداعي في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب ان تتولى القيادات الإدارية العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة واليات تخلق معاملة موضوعية مع الافراد وتبذل الرأي الثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر اليها على أنها مسؤولية.

**8. التدريب:** يحتل التدريب مكانة هامة في تعزيز العلم الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق احداث تغيير في مهارات الافراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق ابتكارية إبداعية لذلك فهو أمر مرغوب فيه.<sup>88</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

<sup>88</sup>خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، الجزائر، 2017، ص32-33.

بعد ان سبق لنا التطرق الى كل من الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي من الجوانب النظرية، سنقدم في هذا المبحث بعضا من الدراسات السابقة سواء العربية منها او حتى الأجنبية التي تناولت احد المتغيرين او كلاهما.

### المطلب الأول: المتعلقة بالابداع التنظيمي:

#### الفرع الأول: الدراسات العربية للابداع التنظيمي:

1. أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ( بحث ميداني في شركات وزارة للإعمار والإسكان العراقية )، مجلة، جامعة كربلاء.

الهدف الرئيسي من الدراسة كان فهم العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وكذا قياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

تم الاستعانة باستمارة الاستبيان كمصدر أساسي للحصول وجمع المعلومات المناسبة وذلك من خلال إجابات المتحصل عليها من القيادة الإدارية العليا مكونة من 68 مديرا موزعين على 12 شركة تابعة لوزارة الاعمار والإسكان والتي أوصلت نتائجها الى ما يلي:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى بنسبة 83.3 بالمئة تأكيد وجود علاقات وطيدة بين ابعاد القيادة والابداع التنظيمي.
- في حين تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة 81.3 بالمئة من هناك علاقات ارتباط كبيرة بين أبعاد الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

2. خراز الأخضر، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية) دراسة حالة بمؤسسة التسيير السياحي(EGTT ، تخصص مالية دولية جامعة أبي بكر بلقايد رسالة ماجستير، تلمسان، 2011.

ركزت الإشكالية الرئيسية في هذه الدراسة على تحويل ابداعات الافراد الى ميزة تنافسية من خلال إرضاء العميل.

وللوصول الى إجابات على الإشكالية هدفت الدراسة الى ابراز طبيعة الابداع التنظيمي وكذا اشكاله بالإضافة الى العائدات التي يحققها.

وحاولت أيضا تقديم أهمية الابداع التنظيمي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

وقد تم استخدام المقابلة كأداء لدراسة وجمع البيانات اللازمة حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج ابرزها ما يلي:

- يرفع الابداع التنظيمي من احتمالية ظهور وابتكار منتجات جذابة وهي التي تحقق رضى أكبر لدى الزبون من المنتجات التقليدية لدى المنافسين.
- كلما زاد تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة ساعد ذلك اكثر في سهولة الوصول وتحقيق ميزة تنافسية والتي بدورها تجعلها من المؤسسات الرائدة في مجالها واستقطاب زبائن اكثر وزيادة رضاهم.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية للابداع التنظيمي:

### 1. دراسة براري (Barari) (2015) بعنوان "The Effect Role of Knowledge Management on Organizational Innovation in University of Iran".

ركزت هذه الدراسة على فهم والتعرف على التأثير الذي تحدثه إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي. حيث تمثلت عينة الدراسة في جامعة مازندران من الافراد العاملين والذي بلغ عددهم 400 عامل. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل النتائج تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. بالتركيز على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي.

واستندت الدراسة على فرضية رئيسية تقول على ان هناك علاقة إيجابية تربط بين كل من إدارة المعرفة والابداع التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

- وبعد جمع البيانات وتحليل النتائج تم التوصل الى ان هناك اثر كبير وارتباط إيجابيا بين كل من إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.

## 2. دراسة كور ومادن **The Relationship between ، Kor & Maden Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms ، 2013.**

كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة المحتملة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي (الإداري منه والتقني).

حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لدراسة من خلال ارسال بريد الكتروني لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من اجل تحليلها واستخلاص النتائج منها.

حيث شملت عينة الدراسة 103 مشاركا من تركيا وخلصت النتائج الى التالي:

- ان عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في اكتساب المعرفة وتقسيمها بالإضافة الى تطبيقها ترتبط بعلاقات ذات طابع إيجابي بالابداع التنظيمي سواء الإداري منه او حتى التقني.
- حيث فسرت عمليات إدارة المعرفة ان 47 بالمئة من التباين في الابداع الإداري.
- في حين 19 بالمئة من التباين في الابداع التقني.

### المطلب الثاني: المتعلقة بالاداء الوظيفي:

#### الفرع الأول: الدراسات العربية لاداء الوظيفي:

1. دراسة ايمان أحمد صالح الجوفي، بعنوان: العلاقات الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة صنعاء اليمن، 2006.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الى ابراز أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة بشكل مباشر او غير مباشر مثل العوامل الاجتماعية والنفسية وكذا الوظيفية.

وركزت الفرضية الرئيسية على العلاقات الاجتماعية والوظيفية والأداء الوظيفي للعمال في الدواوين الحكومية في صنعاء.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الطرق الإحصائية من اجل حساب العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- كلما زاد اتصال الموظفين واستماع لهم وحل مشاكلهم زاد ذلك من الأداء الوظيفي لهم.
- الترحيب بالأفكار التي يقدمونها واشراكهم في اتخاذ القرارات يرفع من نسبة نجاعة الأداء الذي يقدمونه.
- تشكيل بعض اللجان المتخصصة من اجل البحث وتقييم الأداء الوظيفي ومعرفة افضل الطرق لرفعه وعلاج ما يعيقه.

## 2. دراسة معاذ غسان إسماعيل رشيد، بعنوان: تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، 2017-2018.

تم الاستعانة بكل من الاستبيان وكذا المقابلة من اجل جمع بيانات الدراسة وذلك من خلال توزيعها على عينة عشوائية حيث بلغ العدد 2022 فردا.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحليل نتائج الدراسة.

حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج ابرزها ما يلي:

- اغلب المدراء الذين تم دراستهم هم حاملين شهادات وقد تبين انه لهم دورا إيجابيا في زيادة كفاءة ومردودية المنظمات التي يعملون بها.
- الغالبية من المدراء العاملين في شركات وزارة الاعمار والإسكان يرون ان هناك اثر كبير للسلوك القيادي الأخلاقي على الأداء الوظيفي وذلك بفضل الابعاد المكونة للسلوك القيادي.

## 3. دراسة باسم مصطفى علي علي البساطي، بعنوان اثر التدريب الإداري على الأداء

الوظيفي، 2020-2021.

كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد الاثار المترتب عن ابعاد التدريب الإداري على الأداء الوظيفي.

من خلال قياس طبيعة العلاقة والارتباط الموجود بين ابعاد التدريب وابعاد الأداء.

حيث تم اجراء الدراسة في بورسعيد بمصر على مجموعة من العاملين الذي ينتمون الى المشاريع الصغيرة والبالغ عددهم 400 عاملا.

تم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة حيث تم الحصول على 196 استبيانا صالحا لتحليل.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل فهم وإبراز النتائج المتحصل عليها و التي كانت كالتالي:

- ان ابعاد التخطيط والتصميم في نظام التدريب الإداري شيء ضروري وله بالغ الأثر على الأداء الوظيفي.
- حيث من خلال تحليل النتائج تبين ان اغلب العاملين اتفقوا على ان للتدريب الإداري اثار إيجابية في زيادة الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية لاداء الوظيفي:

1. دراسة **Warraich Usman Ali, Ahmed Rizwan Raheem** ، بعنوان: تأثير

الضغوط على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية للعاملين الجامعات القطاع الخاص في كراتشي، باكستان، 2014.

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أي مدى تصل به او تأثر به الضغوط على الأداء الوظيفي للعاملين.

حيث تم التركيز على مجموعة عينة مكونة من 133 موظفا في جامعات القطاع الخاص في باكستان من بالضبط في كراتشي.

اعتماد الباحثون على الاستبيان كوسيلة لجمع واستخلاص البيانات الواجب تحليلها.

حيث تم استخلاص بعض النتائج والتي كان من أهمها:

- ان الضغط الناجم عن سواء عبء الاعمال او حتى صراع الدور التي يتعرض اليها هؤلاء الموظفون تقلل بشكل كبير وتأثر سلبا على الأداء الوظيفي لديهم.

من ابرز التوصيات المقدمة:

- ان يقوم أصحاب الاعمال بالتركيز على أهمية الجانب النفسي والجسدي والقدرات الممكنة لموظفيهم من خلال إعادة تصميم الوظائف بحيث تقلل من أعباء العمل بالإضافة الى الصراع الدور الذي يسببه أوامر المدراء في ان واحد.
- ان يكون هناك عدل في توزيع المرتبات وكذلك توفير التدريب المناسب ودمج الموظفين في اتخاذ القرارات وذلك لتحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي.

## 2. دراسة Rashid Saeed, Merium Shakeel and Rab Nawaz Lodhi ،

بعنوان: السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان،  
2013.

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للموظفين وذلك في القطاع التعليمي في باكستان.

تم اجراء الدراسة على عينة بلغ حجمها 150 فردا من المدرسين من العاملين سواء في القطاع العام او الخاص ينتمون الى الجامعات وحتى المدارس.

تم الاستعانة بالاستبيان من اجل جمع وتقصي المعلومات.

حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها ما جاء كالتالي:

- بعد تحليل نتائج الاستبيان تبين انه توجد علاقة إيجابية وتأثير إيجابي للدليل الأخلاقي على الأداء الوظيفي المقدم.
- وذلك أكدت النتائج ان للقيم الأخلاقية دورا هاما وايجابيا في زيادة والرفع من كفاءة الأداء الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

3. محجوبي أسامة، مذكرة ماست بعنوان أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق عناصر الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها.

بالإضافة الى التأثير الناجم عن الابداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية والتركيز بالتحديد على نقطة الأداء الوظيفي للعاملين.

قام الباحث بدراسة تأثير ابعاد الابداع التنظيمي التالية " الشخصية المبدعة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات " على أداء العاملين

ومن الأشياء التي تم تضمينها أيضا المعوقات التي تحد من تطبيق الابداع التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالاستبيان كأداة لدراسة وتحليله باستعمال SPSS 20.0، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي:

- توجد علاقة بين المتغير المستقل " الابداع التنظيمي " و المتغير التابع " أداء العاملين " .
- توجد علاقة بين ابعاد الابداع التنظيمي وأداء العاملين كما يلي: " الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات "
- في حين لا توجد علاقة بين الشخصية المبدعة والأداء.
- يعتمد الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب على تمنية القدرات والمهارات الإبداعية.
- محاولة تسهيل عملية انتاج أفكار جديدة لدى العاملين لأنها تحقق النمو والبقاء وزيادة الإيرادات لدى هذه المؤسسات.

4. دراسة Hojjat Sofalchian Farhang et al ، بعنوان "The Impact of

Innovation on the Performance of ,Organizational "

Manufacturing Firms Through Innovation Capabilities in "

.2018 ،Process and Product

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر الإبداع التنظيمي على أداء المؤسسات الصناعية وذلك من خلال إبداع العملية وإبداع المنتج.

حيث تم استعمال أداة المقابلة في 157 مؤسسة صناعية إيرانية وذلك من اجل تجميع البيانات والمعطيات اللازمة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها التالي:

- انه يوجد تأثير ايجابي بين الإبداع التنظيمي وإبداع العملية الذي يقصد به بناء رؤيا أو تصور لاستراتيجيات العمل الجديدة، ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير.
- يتحقق التأثير الإيجابي للإبداع التنظيمي في الأداء من خلال قدرات ابداع العملية.
- هناك تأثير ايجابي بين الإبداع التنظيمي والأداء من خلال إبداع المنتج.
- هناك تأثير ايجابي بين إبداع المنتج وأداء المؤسسات.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسة السابقة:

#### الفرع الأول: التعليق على الدراسات:

بعد ان قمنا بطرح والاطلاع على الدراسات السابقة سواء تلك المتعلقة بالإبداع التنظيمي او حتى الأداء الوظيفي، لاحظنا ما يلي:

- (1) تساعد الدراسات السابقة الباحث الى الوصول والتعمق اكثر في الأمور المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة فهمها والاحاطة بموضوع البحث من كل جانب وهذه احد اهم النقاط الإيجابية التي يتم تحصيلها من الاطلاع على مما سبق من الدراسات.
- (2) من خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا الابداع التنظيمي والأداء ظهر لنا انها توصلت الى ان للإبداع التنظيمي اثر إيجابيا على الأداء وهي نفس النتيجة التي توصلنا اليها في دراستنا هذه.
- (3) ان اغلب الدراسات السابقة ركزت على استعمال الاستبيان كأداة لدراسة وذلك ساعد على اختبار اكبر عينة ممكنة من الدراسة والحصول على نتائج اكثر شمولية، وهو نفس الشيء الذي تقرر العمل به في دراستنا هذه.

4) ان عدد كبير من الدراسات السابقة اعتمدت على اظهار الابداع التنظيمي بمتغير مستقل واثاره على مجموعة أخرى من المتغيرات التابعة، في حين ان التركيز على الأداء جاء في الغالب على انه متغير تابع، وهذا ما اعتمدنا عليه خلال اجرائنا لهذه الدراسة.

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

يمكن تلخيص وجهات الاختلاف بين ماقدمناه في دراستنا وما تم تقديمه في الدراسات السابقة في مايلي:

- ركزنا في دراستنا على دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في المؤسسة، في حين ان اغلب الدراسات السابقة ركزت على الابداع التنظيمي وتأثيره على متغيرات أخرى غير الأداء ماعدا دراسة واحدة.
- لا توجد دراسة سابقة تخص الابداع التنظيمي تم اجرائها في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد وبالتالي تقدم النتائج المتوصل اليها قيمة مضافة في المؤسسة في هذا الجانب.
- اغلب الدراسات السابقة كان تاريخ اجراء في فترة ليست بالقريبة وبالتالي التعد المعلومات والنتائج التي تم توصل اليها اقدم وغير محدثة، الا دراسة او دراستين تم اجرائها قبل سنة او سنتين من اعدادنا دراستنا.
- التنوع الموجود في نوعية المؤسسات التي تم اجراء فيها الدراسات منها مؤسسات تعليمية وخدمائية وصناعية.

#### الفرع الثالث: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة:

من أوجه التشابه في مايتعلق بالدراسات التي قمنا بها وماسبقها مايلي:

- اغلب الدراسات تم اجرائها على عينة كبيرة من الافراد وبالتالي تعطي مصداقية اكبر لدراستنا والدراسات السابقة.
- من أوجه التشابه أيضا ماتم التوصل اليه من نتائج تتعلق بالابداع التنظيمي وتأثير على المتغيرات المدروسة بشكل عام وكذا الأداء بشكل خاص.

- ركزت اغلب الدراسات السابقة على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل ماقمنا به نحن في دراستنا.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تظهر لنا أهمية الإبداع في المؤسسات على اختلاف طبيعتها نشاطها، وفي ضوء التحول إلى عصر التكنولوجيا ارتفعت أهمية الإبداع التنظيمي، فقد أصبح يمثل ركيزة لا غنى عنها في الوصول للأهداف المرسومة ومساهمته الهائلة في الرفع من مستوى الأداء، ومن خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة وفرت لنا مجموعة من النتائج التي من الممكن ان ندعم بها نتائج دراستنا او نصحح ماسبق وتم الأخطاء فيه، وبعدها ماقدمناه في هذا الفصل يتبين لنا ان بناء المناخ المناسب للإبداع التنظيمي يوفر فرصة اكبر للمؤسسة من اجل الارتقاء بأدائها ويكون ذو فاعلية وكفاءة اكبر.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية

## تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري متغيرات الدراسة يأتي الجانب التطبيقي الذي يمثل مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، باعتباره يقدم للبحث قيمة علمية، ومن هذا المنطلق تم تخصيص هذا الفصل لعرض الاجراءات المنهجية المتبعة وأهم الاساليب الاحصائية المستخدمة واختبار الفرضيات المقترحة من خلال ادراج البيانات في برامج مخصصة من اجل تحليلها ومناقشة مخرجاتها وتقديم النتائج التي تم التوصل اليها ومن ثم إجابات واستغلالها في الوصول الى إجابة الصحيح عن الإشكالية المطروحة وعلى أساس علمي، وسيتم ذلك من خلال الاطلاع على المباحث التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

سوف نتطرق في هذا المبحث الى منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة، وخصائص العينة المدروسة مع تحليل إجابات الافراد حول متغيرات الدراسة، والتطرق الى اجراءات تكوين أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### المطلب الأول: منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة:

#### الفرع الأول: منهج البحث المستخدم:

منهج البحث المستعمل في الدراسة يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لقياس تصورات افراد الدراسة لأنه يمكننا من تجميع وتحصيل المعلومات من عدد كبير من الأفراد حتى نتمكن بعد ذلك من تعميم المعلومات على مجموع افراد المجتمع المدروس.

بالنسبة للجانب التطبيقي تم تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث وذلك بمعالجة هذه البيانات بالأساليب الاحصائية المناسبة؛

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة:

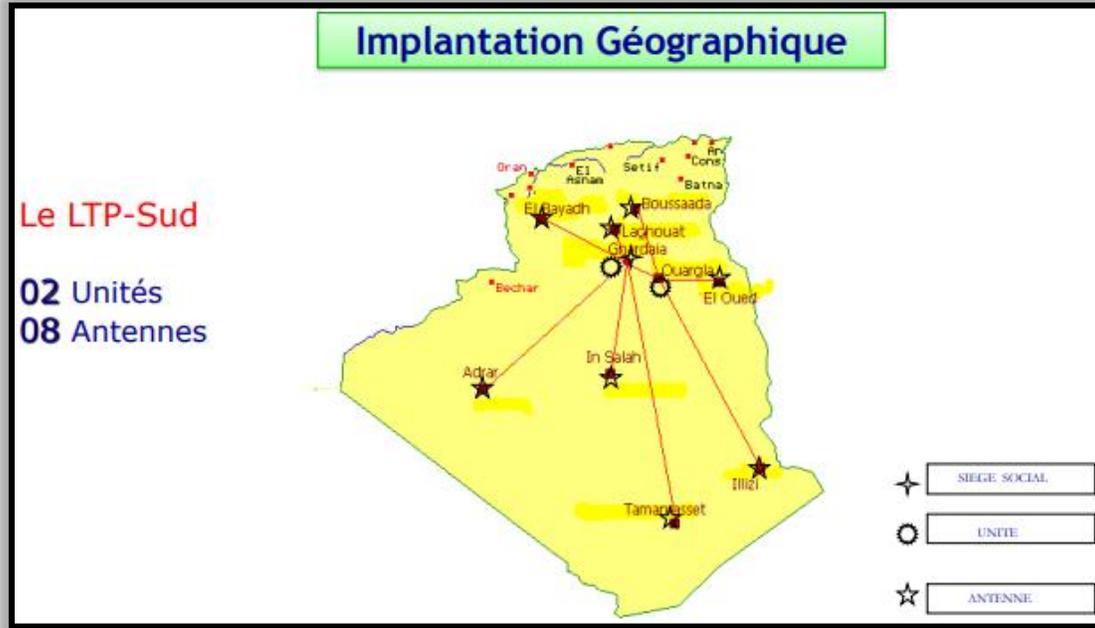
#### أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

##### ➤ تقديمه:

كان اول ظهور لمخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد بتاريخ 21 مارس من سنة 1983، وذلك من خلال المرسوم رقم 83-186 وذلك ضمن إعادة الهيكلة التنظيمية للمخبر الوطني للاشغال العمومية والبناء LNTPB وكان ذلك في أكتوبر من سنة 1989 حيث تم تحويله الى مؤسسة مشغلة تابعة للشركة العمومية للانجازاتوالاشغال الكبرى، ومن ثم في 1998 تم تغيير المخبر وذلك الى مؤسسة فرعية تابعة لمخبر المركزي للاشغال العمومية والذي هو المخبر الجهوي للاشغال العمومية في البناء.

يتجاوز رأس مال مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد في الوقت الحالي 1.664.358.000 دج، في بدايته ضم اكثر من 100 من القوة العاملة، وفي الوقت الحالي تجاوز عددها 650 فردا.

الشكل (2-1): خريطة توضح أماكن الوحدات والفروع للمخبر.



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف إدارة المخبر.

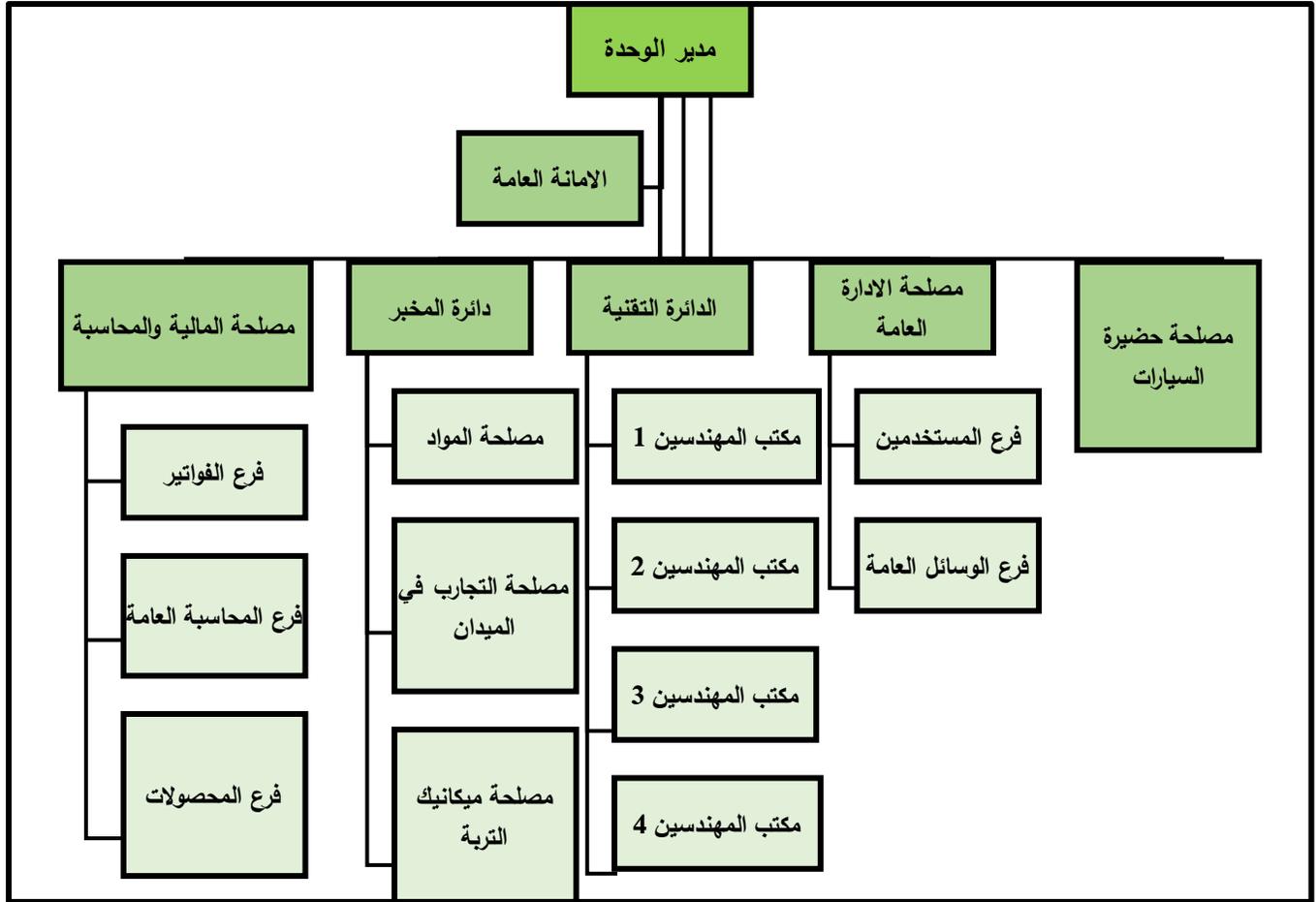
### ➤ الهيكل التنظيمي للمخبر:

تم اعداد الهيكل التنظيمي للمخبر من اجل ان يقدم اقصى فائدة من اجل تسيير وتطوير الأداء العام للموظفين والاداريين، حيث ركزت الأنشطة الرئيسية على الاشراف على الدراسات التقنية للطرق وكذلك التحليل المتعلقة بالتربة وجاء على الشكل التالي:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد.

المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف إدارة المخبر.

➤ شرح الهيكل التنظيمي للمخبر:



- **مدير الوحدة:** يعتبر الرأس في الوحدة وهو الذي المسؤول الأول في الوحدة والمكلف الوحيد برئاسة مجلس الإدارة فيها، هو من يتحكم بجميع اللجان في الوحدة وكذا ضمان السير الحسن وسلامة كل العمليات والأنشطة الخاص بها، كما يقوم بعملية الرقابة بإضافة الى امضاء الوثائق الإدارية.
- **السكرتارية (الأمانة العامة):** مهمتها الأساسية تكمن في ربط علاقات العمل سواء تلك التي تكون بين المدير والأطراف داخل الوحدة او تلك التي تتعلق بالأطراف خارج الوحدة، وتقوم

أيضاً بأعمال خاصة وقد تكون سرية، من أعمالها أنها تقوم بتسجيل الاتصالات بمختلف أشكالها وتقوم أيضاً بإرسال واستقبال الفاكس وتنظيم المواعيد والرسائل للمدير.

• دائرة المخبر:

وتنقسم إلى 3 مصالح وهي:

**مصلحة المواد:** تركز على الأمور التي لها علاقة بالاسمنت وكذلك مواد البناء مثل الصلاحية والى ذلك من الأمور.

**مصلحة مكانيك التربة:** يتمثل دورها الرئيسي في مراقبة وتحليل التربة التي ترتبط بالطرق أو البناء.

**مصلحة التجارب في الميدان:** توكل إليها المهمات المتعلقة بالتجارب والعمليات الميدانية والتي تكون خارج المؤسسة ودراسة المشاريع.

• الدائرة التقنية:

والتي تعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة ولها الأهم الكبرى، إذ تضم عدد من المهندسين الذين يشرفون على الدراسات سواء الفنية منها أو حتى الجيوتقنية التي تخص البنايات والطرقات وتحليلها وعداد تقارير حولها.

**مصلحة الإدارة العامة:** هي مصلحة تابعة للدائرة التقنية ويوجد بها قسمين:

فرع المستخدمين: تهتم بكل ما يخص حركة المستخدمين في المؤسسة والأمور الخاصة بهم مثل طلبات الاجازات، العقود المؤقت، الامر بمهمة...

فرع الوسائل العامة: تقع عليه مهمة توفير كل ما يحتاجه المستخدمون من أغراض.

• مصلحة السير وحضيرة السيارات:

هي أيضاً مصلحة ضمن الدائرة التقنية، تركز على مهمة اصلاح السيارات التابعة للمؤسسة، بما في ذلك أيضاً الآلات الخاصة SONDA والتي تستعمل في اخذ عينات التربة لاجراء التحاليل عليها.

• مصلحة المحاسبة والمالية:

ترتكز مهمتها الأساسية في كل الأمور المتعلقة بالجوانب المالية في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية بالإضافة إلى الجوانب المحاسبية.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بعد اختيار مكان الدراسة وتحديد الفترة الزمنية لها، وكذا تحديد طريقة جمع البيانات والمعلومات، ارتأينا أن نستخدم كل من أسلوب لملاحظة، إلى جانب الاستبيان كما أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق ب دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في المؤسسة، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماع SPSS 20.

#### 1- الملاحظة:

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة، صد تجميع البيانات وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها في مختلف مصالح المؤسسة ومن خلال الوثائق التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات أيضا.

#### 2- الاستبيان:

تمثل استمارة الاستبيان كأداة رئيسية تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال مخبر الأشغال العمومية حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءا من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

#### 1) مرحلة التصميم الأولي:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

### (2) مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الموظفين في مخبر الأشغال العمومية للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

### (3) مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعنيين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
  - الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.
- أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

**تعريف Excel:** وهو برنامج الجداول الالكترونية الذي يتيح تخزين عدد كبير من البيانات في الجداول والقيام بالعمليات الحسابية والتحليلات الإحصائية عليها وإنشاء الرسومات البيانية عليها.

**تعريف SPSS:** هو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الإحصائي).

**هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:**

**هيكل الاستبيان:**

تتضمن استمارة الاستبيان 35 سؤالاً موزعة على محورين كما يلي:

➤ **الجزء الأول:** يوضح البيانات الشخصية والوظيفية عن أفراد المجتمع، واحتوت على أربع فقرات، (الجنس، السن، الشهادة، الخبرة المهنية)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

➤ **الجزء الثاني:** يوضح أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (21) فقرة. إذ يحتوي على (06) أبعاد للابداع التنظيمي، كل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (04) فقرات متعلقة ببعد الطلاقة و (03) فقرات ببعد الاصاله، (03) فقرات متعلقة ببعد المرونة و (04) فقرات متعلقة ببعد الحساسية للمشكلات، (03) فقرات متعلقة ببعد القدرة على التحليل، و (04) فقرات متعلقة ببعد المخاطرة.

➤ **الجزء الثالث:** متعلق بالاداء الوظيفي ويتكون من 14 فقرة.

**الجدول رقم (2-1):** يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	المؤشر
(04-01)	الطلاقة
(07-05)	الاصالة
(10-08)	المرونة
(14-11)	الحساسية للمشكلات
(17-15)	القدرة على التحليل
(21-18)	المخاطرة

الاداء الوظيفي المميز	(35-22)
-----------------------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم 2-2.

الجدول رقم (2-2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
ابعاد الابداع التنظيمي	المتغير المستقل
الاداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد بمختلف المصالح والدوائر المدرجة في الهيكل التنظيمي.

عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من موظفي الشركة خلال توزيع 110 استبياناً، تم الحصول على 102 استبانة صالحة للدراسة 04 ملغاة 04 مفقودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-2): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	110	عدد الاستمارات الموزعة
%92.72	102	عدد الاستمارات المسترجعة

عدد الاستثمارات المفقودة	04	%3.63
عدد الاستثمارات الملغاة	04	%3.63

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

من خلال هذا المبحث قررنا عرض مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية التي تم اجراء باستخدام كل من برنامج SPSS 20 وبرنامج EXCEL والاستعانة بادوات لتحليل البيانات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الفا كرونباخ وغيرها من الأدوات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 وبرنامج EXCEL 2007.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient:** لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- **معامل Test one simple – T.**
- **اختبار كولومجروف – سمرنوف: Sample K-S - 1** لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- **تحليل الانحدار:** حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- **الاختبار الإحصائي ANOVA:** لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان:

1- تحكيم الاستبيان:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (02) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

## 2- قياس ثبات الإستبيانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج SPSS 20 حيث قيمته 0.92 (92%) هذا يدل على أن أسئلة الإستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

### الجدول (2-5): يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان

عبارات الاستبيان	Cronbach (α) الثبات	الصدق
محور الابداع التنظيمي	0.852	0.92
محور الأداء الوظيفي	0.741	0.86
اجمالي الاستبيان	0.864	0.92

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم (02) معامل الثبات العام للاستبيان عالي، حيث بلغ (0.92) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.86 الى 0.92)، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (92%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## 3- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط

بيرسون Person Correlation Coefficient وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني.



من اهم الاختبارات الإحصائية المعلمية ان يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، فيجب ان تكون البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اثبات ذلك من خلال عدة اختبارات ونقيس هنا هل عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وعليه سنختار اختبار ( Test Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية التوزيع كما يلي:

### الجدول (2-7): اختبار اعتدالية التوزيع Test Kolmogorov-Smirnov

اعتدالية التوزيع/ اختبار Kolmogorov-Smirnov		
المحاور	درجة الحرية	الدالة الإحصائية (Sig)
محور الابداع التنظيمي	102	0.093
محور الأداء الوظيفي	102	0.000
عبارات الاستبيان	102	0.13

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول (2-7) كانت الدلالة الإحصائية في اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أي قيم Sig لمحور الابداع التنظيمي تساوي (0.093) أي أكبر من (0.05) نقول ان بيانات الابداع التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي، في حين ان بيانات الأداء الوظيفي قيم Sig لها تساوي (0.000) أي أصغر من (0.05) مما يعني ان بيانات الأداء الوظيفي تتبع التوزيع الغير الطبيعي، وإذا ما لاحظنا قيم Sig لبيانات الاستبيان ككل نجد انها تساوي (0.13) أي أكبر من (0.05) وعليه بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي. ونستمر في الدراسة فيما يخص بيانات الأداء الوظيفي وذلك كون بيانات الدراسة تفوق 30 وعددها 102، وعليه حسب نظرية Central limit يمكن الاستمرار في الدراسة دون الحاجة لإخضاع البيانات للتوزيع الطبيعي كون العينة حجمها أكبر من 30.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها:

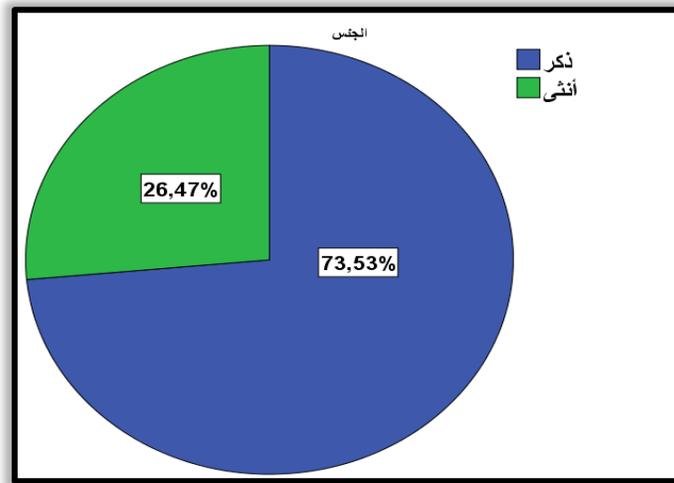
#### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة:

سنتعرف على خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الاقدمية).

## 1. تحديد خصائص العينة حسب متغير الجنس:

حسب معيار الجنس، نجد انه هناك تباعد بين نسبة الاجابات من ذكور وإناث، بحيث بلغت نسبة الذكور المستجيبة (75.5%) بأغلبية ساحقة مقارنة بنسبة الاناث والتي بلغت نسبتها (26.6%). مما يفسر بأن المؤسسة تميل لتوظيف الذكور أكثر من عنصر الاناث، ذلك يعود الى طبيعة العمل في المؤسسة والتي تعتمد بشكل كبير على الذكور خاصة لان الامر يتعلق بالبناء والترتبة التي تكون فيها المبول لدى الذكور اكثر من الاناث تم توضيحها في الشكل (2-3).

الشكل (2-3): دائرة نسبية توضح خصائص العينة حسب متغير الجنس



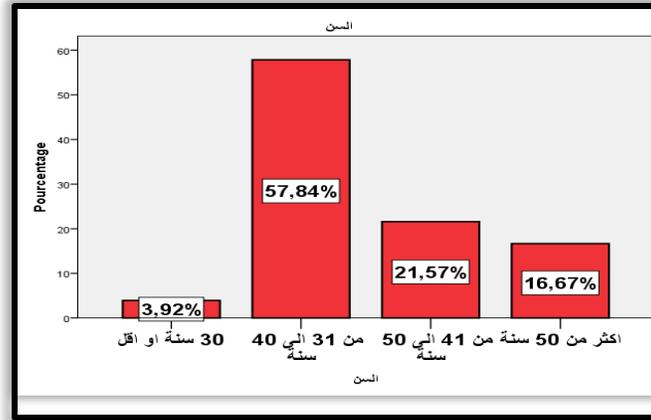
المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

## 2. تحديد خصائص العينة حسب متغير السن

حسب خاصية السن، كانت الفئتين الأعلى نسبة متقاربتين نوعا ما هما فئة (من 31 الى 41 سنة) وفئة (من 41 الى 51 سنة) بنسبة (57.8%) ونسبة (21.6%) على التوالي وهذا معقول نسبيا مع طبيعة العمل بمخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية والاقبل نسبة كانت من نصيب فئة (30 فاقل) بنسبة (3.9%)، والنتائج موضحة في الشكل (2-4).

تشير النتائج الى اهتمام المؤسسة وبشكل كبير على فئة الشباب في عزها والتي تكون فيها الخبرة والمعرفة والعقلانية هي السمات الأساسية في متوسط تلك السنوات، وهي التي تعتبر كادوات هامة في المخبر للوصول الى الأهداف المطلوبة.

**الشكل (2-4):** رسم بياني يوضح خصائص العينة حسب خاصية السن.



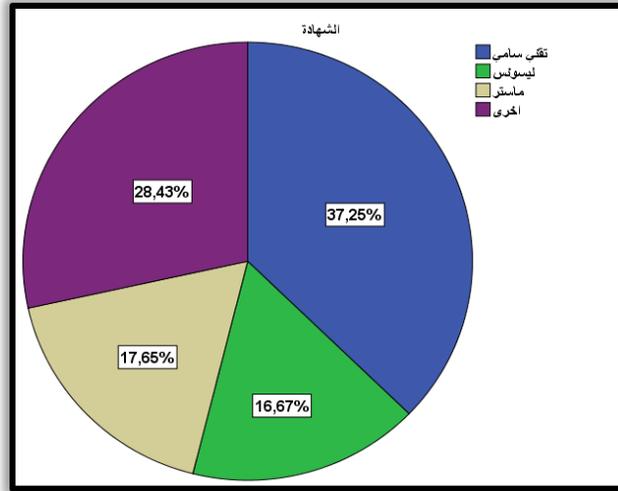
**المصدر:** من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

### 3. تحديد خصائص العينة حسب متغير مستوى التعليم:

حسب خاصية مستوى التعليم، فالنسبة الأقل كانت متقاربة بين (ليسونس) و (ماستر) بنسبة (16.7%) ونسبة (17.6%) على التوالي، والاعلى نسبة كانت من نصيب شهادة (تقني سامي) بنسبة قدرت بـ(37.3%)، في حين ان (اخرى) فكانت بنسبة (17.6%) أي اعلى نوعا ما من ليسانس وماستر.

ويمكن ارجاع ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة، التي تتطلب اشخاص معينين للقيام بوظائف معينة مثل المهندسين والخبار في التحليل والمختصين في دراسة التربة والمواد، وبالتالي التركيز على الاختصاص وهو مايتوفر في التقنيين السامين بشكل كبير عن باقي أصحاب الشهادات والنتائج موضحة في الشكل (2-5).

**الشكل (2-5):** خصائص العينة حسب مستوى التعليم



المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

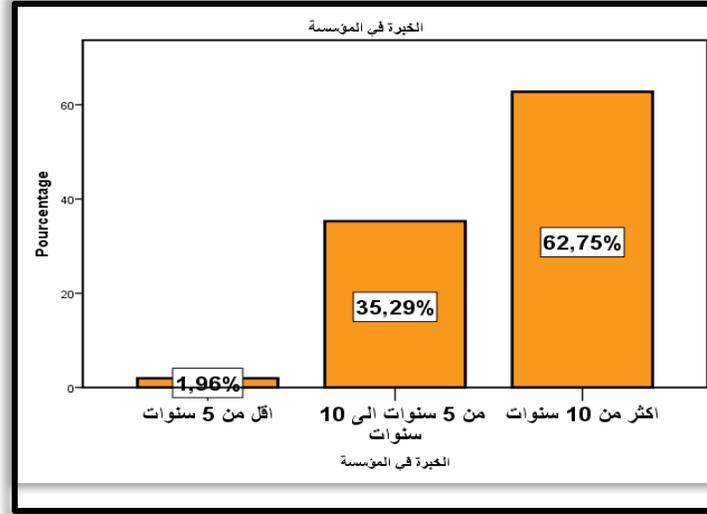
#### 4. تحديد خصائص العينة حسب متغير الاقدمية:

حسب خاصية الاقدمية، كانت الفئة الأعلى نسبة هي فئة (اكثر من 10 سنوات) بنسبة مقدرة ب (62.7%)، تليها فئة خبرة (من 6 الى 10 سنوات) بنسبة (35.3%) والتي تعتبر متوسطة مقارنة بالفئة التي قبلها، واخر فئة هي خبرة (اقل من 5 سنوات)،

وممكن تفسير الى ان المؤسسة ومتطلبات العمل فيها تعتمد على الخبرة كعنصر اساسي، وان الاعمال اليومية فيها تتطلب كما قلنا سابق التركيز على التفاصيل والتخصص وكذا المعرفة الكبير بالجوانب المتعلقة بالعمليات الدورية في المؤسسة والتي تتطلب خبرة متراكم من اجل سير الاعمال وتقدم المؤسسة النتائج موضحة في الشكل (2-6).

وهذا يعكس وجود أصحاب من ذوي التعليم العالي في المؤسسة مما يسهل عليهم فهم الاستبيان والاجابة عليه.

الشكل (2-6): رسم بياني يوضح خصائص العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

### الفرع الثاني: تحليل استجابات الافراد لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة استجابات افراد العينة المدروسة والمقدرة ب 102 فرد حول متغيرات الدراسة الابداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والمتغير التابع الأداء الوظيفي نقوم بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان والانحرافات المعيارية لها وتحليلها.

#### أ. تحليل استجابات الافراد حول عبارات متغير الابداع التنظيمي:

سنقوم بتحليل استجابات الافراد العاملين بمخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لأوزان الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وكذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول والذي يمثل متغير الابداع التنظيمي كما هو موضح في الجدول (2-7).

#### جدول (2-8): إجابات العاملين حول متغير الابداع التنظيمي بأبعاده

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار		التكرار		التكرار		الإبداع التنظيمي	
		%	%	%	%	%	%		
0.55	1.79	0	0	7	76	28		01	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة
		0%	0%	9.6%	65.7%	27.5%			
0.82	2.07	0	12	2	69	19		02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة
		0%	8.11%	0.2%	6.67%	18.6%			
0.59	1.86	0	0	12	64	26		03	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
		0%	0%	11.8%	62.7%	25.5%			
0.62	1.99	0	3	10	72	17		04	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة
		0%	2.9%	9.8%	70.6%	16.7%			
0.57	1.77	0	0	8	63	31		05	أنجز ما يسند إلى من أعمال بطرق متعددة
		0%	0%	7.8%	61.8%	30.4%			
0.88	2.25	1	7	29	45	20		06	أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
		1%	6.9%	28.4%	44.1%	19.6%			
0.61	1.79	0	1	8	62	31		07	أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
		0%	1%	7.8%	60.8%	30%			
0.53	1.92	0	0	11	72	19		08	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
		0%	0%	10.18%	70.6%	18.61%			
0.63	1.83	0	2	7	65	28		09	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة
		0%	2%	6.9%	63.7%	27.5%			
0.63	1.65	0	1	6	51	44		10	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة
		0%	1%	5.9%	50%	43.1%			
0.92	2.36	2	10	26	49	15		11	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
		2%	9.8%	25.5%	48%	14.7%			
0.93	2.25	1	10	24	46	21		12	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها
		1%	9.8%	23.5%	45.1%	20.6%			

0.80	2.08	2	4	13	64	19	أحرص على معرفة أوجه القصور أو	13	
		2 %	3.9 %	12.7 %	62.7 %	18.6 %	الضعف فيما أقوم به من عمل		
0.65	1.78	0	1	7	62	32	لدي القدرة على تبسيط الأفكار	14	
		%0	%1	%6.9	%60.8	%31.4	عند مواجهة الصعاب والمواقف		
0.52	1.65	0	0	2	62	38	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل	15	
		%0	%0	%2	%60.8	%37.3			
0.47	1.66	0	0	0	67	35	أستطيع إدراك العلاقة بين	16	
		%0	%0	%0	%65.7	%34.3	الأفكار وتفسيرها		
0.55	1.87	0	0	10	69	23	لدي القدرة على الاستدلال في المواقف	17	
		%0	%0	%9.8	%67.6	%22.5	المختلفة		
0.58	1.93	0	1	11	70	20	أبادر بتبني الأفكار والأساليب	18	
		%6.0	%1	%10.8	%68.6	%19.6	الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات		
0.59	1.64	0	0	6	53	43	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من	19	
		%0	%0	%5.9	%52	%42.2	أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج		
0.93	2.08	0	10	18	44	30	أقدم على الأعمال الصعبة	20	
		%0	%9.8	%17.6	%43.1	%29.4	والمعقدة		
0.91	2.10	0	10	18	46	28	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم	21	
		%3.1	%9.8	%17.6	%45.1	%27.5	علمي بالمخاطر...		
0.68	1.92						النتيجة الإجمالية للمتغير الإبداع التنظيمي		

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (2-8) نلاحظ ان النتيجة الاجمالية لمحور الابداع التنظيمي كانت بمتوسط حسابي قيمته بلغت 1.92 أي استجابات الافراد كانت ان الابداع التنظيمي مستواه منخفض وذلك تقريبا بالإجماع لأن الانحراف المعياري قيمته 0.68 أي لا يوجد تشتت في إجابات الافراد حول عبارات متغير الابداع التنظيمي، بحيث العبارة التي بلغت اعلى متوسط حسابي وكان مساوي لـ 2.36 هي "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها"، والعبارة التي كان متوسطها الحسابي اقل وكان مساوي لـ 1.64 هي عبارة "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج".

مما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تفسير ذلك ان المؤسسة لا توفر المناخ المناسب ولا تشجع بشكل كبير موظفيها على الابداع وانما تحد بمعوقات.

وعليه نقول ان إجابات الافراد كانت بأن مستوى الابداع التنظيمي منخفض من وجهة نظر العاملين بمخبر الجنوب للأشغال العمومية.

### ب. تحليل استجابات الافراد حول عبارات متغير الأداء الوظيفي:

سنقوم بتحليل استجابات الافراد العاملين بمخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لأوزان الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وكذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والذي يمثل متغير الأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول (2-13).

### جدول (2-9): إجابات العاملين حول متغير الأداء الوظيفي

الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
		الأداء الوظيفي					
0.55	1.52	0	0	1	50	51	01
		%0	%0	%1	%49	%50	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة.....
0.84	1.78	0	0	9	53	40	02
		0%	%0	%8.8	%52	%39.2	أقوم بتأجيل الأعمال الموكلة إلي في حينها
0.86	1.92	0	7	13	47	35	03
		0%	%6.9	%12.7	%46.1	%34.3	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى
0.90	1.72	0	4	7	43	48	04
		%0	%3.9	%6.9	%42.2	%47.1	أولظ على أوقات الدوام الرسمي
0.55	1.75	0	0	6	64	32	05
							لدي ميول وقرارات للتكيف مع المتغيرات...

		%0	%0	%5.9	%62.7	%31.4		
06	أمتك القدرة على التخطيط لنجاح العمل...	0	0	5	65	32	0.54	1.74
		%0	%0	%4.9	%63.7	%31.4		
07	أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد....	0	0	8	61	33	0.58	1.75
		%0	%0	%7.8	%59.8	%32.4		
08	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات...	0	0	6	64	32	0.55	1.75
		%0	%0	%5.9	%62.7	%31.4		
09	أحسن التصرف عندما واجه مشكلة....	0	1	11	57	33	0.66	1.80
		0%	%1	%10.8	%55.9	%32.4		
10	أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في....	0	1	2	48	51	0.63	1.55
		0%	%1	%2	%47.1	%50		
11	توجيهات رئيسي دائماً واضحة ولا يشوبها...	5	1	30	41	25	0.99	2.22
		%4.9	%1	%29.4	%40.2	%24.5		
12	رئيسي يتلمس دائماً مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.	5	6	19	52	20	1.00	2.25
		%4.9	%5.9	%18.6	%51	%19.6		
13	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات...	1	4	16	62	19	0.76	2.08
		%1	%3.9	%15.7	%60.8	18.6%		
14	أسمع من رئيسي دائماً عبارات الشكر....	4	4	22	54	18	0.92	2.24
		%3.9	%3.9	%21.6	%52.9	%17.6		
0.73	1.86							

النتيجة الإجمالية لمحور الأداء الوظيفي

### المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (2-9) نلاحظ ان النتيجة الاجمالية لمحور الأداء الوظيفي كانت بمتوسط حسابي قيمته بلغت 1.86 أي استجابات الافراد كانت ان الأداء الوظيفي مستواه منخفض ويتقارب إجابات العاملين لأن الانحراف المعياري قيمته 0.73 أي لا يوجد تشتت في إجابات الافراد حول عبارات متغير الأداء الوظيفي، ونجد ان العبارة ذات اعلى متوسط حسابي بلغ 2.25 هي "رئيسي يتلمس دائماً مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها"، اما اقل متوسط حسابي بلغ 1.52 هي عبارة " لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة".

يعود هذا الانخفاض في مستوى الأداء الوظيفي الى عدة عوامل أهمها: ضعف المستوى الابداع التنظيمي الذي يآثر بشكل إيجابي على الأداء، نقص في التعاون والتنسيق بين فرق العمل، انخفاض استعمال أدوات قياس الأداء لمعرفة المشكلات التي تأثر عليه ومحاولة حلها.

وعليه نقول ان إجابات العاملين كانت بأن مستوى الأداء الوظيفي منخفض من وجهة نظر العاملين بمخبر الجنوب للأشغال العمومية.

### المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

في هذا المبحث سنحاول اختبار فرضيات الدراسة اذا كانت محققة او غير محققة وتقديم تفسيرها احصائي واقتصادي للنتائج المتوصل اليها.

#### المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

نعتمد في اختبار الفرضية على اختبار One-Sample Test

الجدول رقم (2-10): دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار One-Sample Test

المحاور	متوسط حسابي	القيمة المخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
الابداع التنظيمي	1.9211	0	1.92110	55.059	0.000
تحقيق الاداء الوظيفي	1.8613	0	1.86134	51.559	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 20

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

أن متوسط الحسابي كانت قيمة 1.9211 وأن قيمة فرق المتوسط كان 1.92110 وقيمة  $T=55.059$  حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجابتهم فوق الحياد أي موافقون على هناك علاقة ذات دلالة معنوية لأثر الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية وعليه بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 نصل إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرضية البديلة.

من خلال النتائج يتضح لنا ان العاملين في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية يروين ان لابداع التنظيمي اثر إيجابي على أدائهم الوظيفي، بحيث انه كلما كان هناك ارتفاع في مستوى الابداع داخل المؤسسة ارتفع معه الأداء الوظيفي.

أي أنه: هناك علاقة ذات دلالة معنوية لأثر الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر لأبعاد الابداع التنظيمي ودورهم في تحقيق الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  لأبعاد الابداع التنظيمي على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  لأبعاد الابداع التنظيمي على الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.

من اجل اختبار هذه الفرضية نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل الابداع التنظيمي، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-11): يوضح اثر ابعاد الابداع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار BETA	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
ابعاد الابداع التنظيمي	0,448	0,201	0,448	5,014	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة 0.448 وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين ابعاد الابداع التنظيمي و الاداء الوظيفي، وما يؤكد ذلك هو مستوى دلالة T=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهو ما يثبت وجود علاقة بين الابداع التنظيمي والاداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت درجة ابعاد الابداع التنظيمي، زادت قدرته على تحقيق الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين متوسطة نوعاً ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين ب0.448 وهذا يوضح الدور الذي يلعبه توافر ابعاد الابداع التنظيمي في تحقيق الاداء الوظيفي المميز، أما معامل التحديد يساوي 0.201 وهو يدل على أن (20%) من التباين الكلي الحاصل في الاداء الوظيفي، يمكن تفسيره بتوافر ابعاد الابداع التنظيمي (بعد الطلاقة، بعد الاصاله، بعد المرونة، بعد الحساسية للمشكلات، بعد القدرة على التحليل، بعد المخاطرة).

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر لأبعاد الابداع التنظيمي ودورهم في تحقيق الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

وبغرض بيان اثر ابعاد الابداع التنظيمي (بعد الطلاقة، بعد الاصاله، بعد المرونة، بعد الحساسية للمشكلات، بعد القدرة على تحليل، بعد المخاطرة) في تحقيق أداء وظيفي مميز مخبر الاشغال العمومية تم حساب معامل الانحدار المتعدد.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H0: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

**الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل الانحدار لاثـر الطلاقة في تحقيق الاداء الوظيفي**

المتغير المستقل X1	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
	BETA			المحسوبة	
الطلاقة	0,428	0,183	0,428	4,740	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.428 وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة معامل الانحدار الخطي جاءت بـ 0.428 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد الطلاقة والاداء الوظيفي.

أي يتبين لنا ارتفاع درجة الاداء الوظيفي في الطلاقة كلما زادت قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار حول نفس الموضوع تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد بـ 0.183 أي أن الطلاقة تفسر (18%) من التباين في الاداء الوظيفي مما يدل على هناك أثر للطلاقة في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين بعد الطلاقة والاداء الوظيفي.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاصاله والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H0: لا هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاصاله والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاصاله والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل الانحدار لاثر الاصاله في تحقيق الاداء الوظيفي

المتغير المستقل X2	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
الاصالة	BETA	0,119	0,346	المحسوبة	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.346 وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة معامل الانحدار الخطي جاءت ب 0.346 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وموجبة بين بعد الاصاله والاداء الوظيفي.

يعود ذلك الى ان درجة الاداء الوظيفي ترتفع في الاصاله عندما زاد إنتاج المبدع الاصيل لافكار غير مألوفة ولم يسبق لها سابق وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية والاهم انها غير مكررة من الاشخاص المحيطين به، وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد ب 0.119 أي أن الاصاله تفسر (11%) من التباين في الاداء الوظيفي مما يدل على هناك أثر للاصاله في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد الاصاله والاداء الوظيفي.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H0: لا توجد هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة والوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

**الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل الانحدار لاثـر المرونة في تحقيق الاداء الوظيفي**

المتغير المستقل X3	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
المحسوبة					
BETA					
المرونة	0,376	0,141	0,376	4,057	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.376 وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة معامل الانحدار الخطي جاءت ب 0.376 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد المرونة والاداء الوظيفي.

حيث كلما زادت المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة والانتقال من موقف الى اخر والتعامل معها جميعا في هذا الاطارة بعيدا عن التعصب لأفكار بحد ذاتها تأثر الأداء الوظيفي بشكل إيجابي وارتفع مستواه وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد ب 0.141 أي أن المرونة تفسر (14%) من التباين في الاداء الوظيفي مما يدل على هناك أثر للمرونة في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد المرونة والاداء الوظيفي.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

H0: لا توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

H1: توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار لأثر الحساسية للمشكلات في تحقيق الاداء الوظيفي

المتغير المستقل X4	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
	BETA			المحسوبة	
الحساسية للمشكلات	0,180	0,032	0,180	1,829	0,070

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.180 وهي قيمة موجبة ضعيفة، كما أن قيمة معامل الانحدار الخطي جاءت ب 0.180 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الحساسية للمشكلات والاداء الوظيفي.

وهذا راجع الى عدم الوعي الاشخاص بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف حيث ان عدم ملاحظة المشكلة وعدم التحقق من وجودها ادت الى تراجع ونقص الاحتمال امامهم حول الابداع الخلاق وبالتالي عدم تحقيق اداء وظيفي مميز، وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.070 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد ب 0.032 أي أن الحساسية للمشكلات تفسر (13%) من التباين في الاداء الوظيفي مما يدل على ليس هناك أثر الحساسية للمشكلات في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد الحساسية للمشكلات والاداء الوظيفي.

د. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H0: لا توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار لأثر القدرة على التحليل في تحقيق الاداء الوظيفي

المتغير المستقل X5	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
	BETA			المحسوبة	
القدرة على التحليل	0,302	0,091	0,302	3,163	0,002

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.302 وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة معامل الإنحدار الخطي جاءت ب 0.302 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد القدرة على التحليل والاداء الوظيفي.

كلما زادت مقدرة الشخص المبدع على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر واملاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها كان ذلك ذو تأثير عميق على الأداء وجعله اكثر إيجابية، وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد ب 0.09 أي أن القدرة على التحليل تفسر (9%) من التباين في الاداء الوظيفي مما يدل على هناك أثر للقدرة على التحليل في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة تنص على أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد القدرة على التحليل والاداء الوظيفي.

ذ. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_0$ : لا توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : توجد علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار لأثر المخاطرة في تحقيق الاداء الوظيفي

المتغير المستقل X6	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
	BETA			المحسوبة	
المخاطرة	0,321	0,103	0,321	3,395	0,001

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.321 وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة معامل الإنحدار الخطي جاءت ب 0.321 مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد المخاطرة والاداء الوظيفي،

يمكن تفسير ذلك على أنه كلما زادت مبادرة الفرد واستعداده لتحمل المخاطرة الناتجة الاعمال التي يقوم بها والديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك خلق لديه أداء أكثر فاعلية وكفاءة في الجانب الوظيفي، وحيث أن مستوى دلالتها من الجدول 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 كما جاء معامل التحديد ب 0.103 أي أن المخاطرة تفسر (10%) من التباين في

الاداء الوظيفي مما يدل على هناك أثر للمخاطرة في تحقيق الاداء الوظيفي المميز في مخبر الاشغال العمومية.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية السادسة تنص على أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد المخاطرة والاداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الاقدمية).

ونقوم باختبار الفرضية من خلال الفرضيات الأربعة التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الشهادة المتحصل عليها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الخبرة في المؤسسة.

#### 1) حساب الفروق حسب متغير الجنس:

3. لحساب الفروق وفقا لمتغير الجنس نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA)، وكانت النتائج كالاتي:

#### جدول (2-18): اختبار ANOVA لتبيان الفروق تبعا لمتغير الجنس

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	8.186	20	0.431	0,028	0,000
	داخل المجموعات	11.667	82	0.142		

			102	19.853	-التباين الكلي	
--	--	--	-----	--------	----------------	--

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (22.2) نلاحظ انه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات العاملين حول الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيم F بقيمة 0.028 والـ sig مساوية لـ 0.000 اي أصغر من 0.05 من بمعنى غير دالة إحصائياً.

وعليه نقول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الجنس.

## (2) حساب الفروق حسب متغير السن:

لحساب الفروق وفقاً لمتغير السن نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ((One Way ANOVA، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (2-19): اختبار ANOVA لتوضيح فروق في اجابات العاملين تبعاً لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	-بين المجموعات	19.104	20	1.005	1,704	,052
	-داخل المجموعات	48.386	82	0.590		
	-التباين الكلي	67.490	102			

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (23.2) نلاحظ انه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات العاملين حول الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن، حيث كانت قيم F بقيمة 1.704 والـ sig مساوية لـ 0.052 اي أكبر من 0.05 من بمعنى دالة إحصائياً.

وعليه نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير السن.

### 3) حساب الفروق حسب متغير الشهادة المتحصل عليها:

لحساب الفروق وفقا لمتغير الرتبة العلمية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way ANOVA) وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2-20): اختبار ANOVA لتوضيح فروق في اجابات العاملين تبعا لمتغير الشهادة

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشهادة المتحصل عليها	-بين المجموعات	42.615	20	2.243	1,596	,077
	-داخل المجموعات	115.229	82	1.405		
	-التباين الكلي	157.849	102			

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (24.2) نلاحظ انه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات العاملين بمخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية حول الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الشهادة، حيث كانت قيم F بقيمة 1,596 و sig مساوية لـ 0.077 اي أكبر مستوى الدلالة 0.05 بمعنى دالة احصائيا.

وعليه نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الشهادة المتحصل عليها.

### 4) حساب الفروق حسب متغير الخبرة المهنية:

لحساب الفروق وفقا لمتغير الخبرة المهنية نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way ANOVA) وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2-21): اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعا للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة في المؤسسة	-بين المجموعات	5.073	20	0.267	,942	,535
	-داخل المجموعات	23.240	82	0.283		
	-التباين الكلي	28.314	102			

المصدر: من اعداد الطالبين من مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول (25.2) نلاحظ انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في اجابات العاملين بمخبر الجنوب حول الابداع التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة في المؤسسة، حيث كانت قيم F بقيمة 0.942 ولا sig مساوية لـ 0.535 اي أكبر من 0.05 بمعنى دالة احصائيا.

وعليه نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في مخبر الجنوب للأشغال العمومية بغرداية تعزى لمتغير الخبرة في المؤسسة.

### اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا اليها فانه تم التوصل للاجابات التالية للفرضيات المقترحة سابقا:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** نعم توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي وأداء وظيفي مميز في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** نعم يوجد اثر لكل من ابعاد الابداع التنظيمي (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على تحليل، المخاطرة) على الأداء الوظيفي مخبر الاشغال العمومية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** نعم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس).

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (السن، مستوى التعليم، الاقدمية).

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل حاولنا ان نعرض الدراسة الميدانية في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية في جنوب البلاد، وذلك من خلال تقديم للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، مرورا الى عرض الأمور المتعلقة

بالدراسة كالمنهج والادوات وعينة الدراسة، حيث تم توزيع استبيان على العمال والاداريين وكان الصالح منها 102 قابلة للدراسة، حيث توصلنا من خلال البيانات المتحصل عليها إلى مجموعة من النتائج العامة، ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة تحققت أو لم تتحقق، ومن النتائج التي تم اليها في هذا الفصل مايلي:

- ضعف لدى الإدارة في دعم الابداع التنظيمي داخل مؤسسة مخبر الاشغال العمومية حسب رأي الافراد.
- لابداع التنظيمي تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية.

الخاتمة

يعتبر الإبداع التنظيمي عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي، يتعلق الإبداع التنظيمي بالقدرة على خلق وتطبيق أفكار مبتكرة وأساليب جديدة في العمل فهو العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرهما لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات العملاء، كما يلعب الإبداع التنظيمي دوراً مهماً في تحفيز وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ومن آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي أنه: يساهم في تقوية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية وذلك من خلال التحسين المستمر لعمليات العمل وتقديم أساليب عمل أكثر فاعلية وكفاءة، يوفر للمؤسسة مزايا تنافسية من خلال الإبداع والابتكار سواء في المنتجات الجديدة أو حتى الخدمات التي تلبى متطلبات العملاء، ولا ننسى أنه الطريق الأنسب لتكيف المؤسسة مع المتغيرات في مجال الإدارة والأعمال؛ وعليه أصبح الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية وليس اختيارية في المؤسسات التي تسعى للبقاء وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن خلال دراستنا هذه ارتئينا أن نبحت أكثر في تأثير الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

#### نتائج الدراسة النظرية:

- يتعلق الإبداع التنظيمي بعدة جوانب في المؤسسة يكون ضمن الإبداع في المنتجات أو الخدمات أو حتى في العمليات الإدارية والإنتاجية في المؤسسة.
- الإبداع التنظيمي كمفهوم ظهر حديثاً ولكن كاستعمال كان متواجداً من قبل وفي العصور القديمة.
- يركز الإبداع على مجموعة من العناصر الأساسية وهي: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، الإصالة.
- الإبداع التنظيمي أصبح ركيزة أساسية في المؤسسات لضمان استمراريتها ونجاحها.
- للإبداع التنظيمي مجموعة من الخصائص والتي من بينها: يأتي من الفرد أو الجماعة، ظاهرة إنسانية، قابل لتطوير، يبني على المعرفة.
- يوجد عدة أنواع للإبداع التنظيمي والتي تشمل: الإنتاجي، التكنولوجي، الإداري والتسويقي.
- يمر الإبداع التنظيمي بعدة مراحل أهمها: الإعداد، الاحتضان، الإلهام، التحقق، الفكرة الأساسية والتوسع في الفكرة.

- يتواجد الابداع في عدة مستويات والتي هي كالتالي: على المستوى الفردي: العاملين والافراد، على المستوى الجماعي: المجموعات وفرق العمل، على المستوى المؤسسة: وهو نتيجة للابداع سواء الفردي او الجماعي والداخلي في المؤسسة.
- توجد الكثير من المعوقات للابداع التنظيمي قد تكون داخلية او خارجية مثل: عدم دعم القيادة للابداع، ضعف المكافئات والحوافز، الحالة النفسية للافراد، الظروف الاجتماعية والعائلية للعاملين...

### نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تجميع وتحليل البيانات المجمع ميدانيا تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغير المستقل الابداع التنظيمي وبين المتغير التابع الاداء الوظيفي في مخبر الاشغال العمومية حيث كلما ارتفع مستوى الابداع التنظيمي ارتفع معه مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ لا تتوفر إدارة مخبر الاشغال العمومية الدعم المناسب في الابداع التنظيمي داخل مؤسسة.
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الطلاقة ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاصاله ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد المرونة ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحساسية للمشكلات ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرة على التحليل ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد المخاطرة ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $a \leq 0.05$ .

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للسن.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للشهادة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية للخبرة المهنية.

### التوصيات:

من خلال دراستنا التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا اليها قررنا تقديم هذه التوصيات من اجل مساعدة المؤسسة في الرفع من مستوى الابداع التنظيمي بهدف تحسين أدائها الوظيفي:

- الاهتمام اكثر من جانب الإدارة بدعم الابداع التنظيمي وتوفير المناخ المناسب له.
- تعزيز ثقافة التفكير الابداعي داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتحفيزهم على المشاركة في عملية صنع القرار.
- تطبيق نظام يكافئ ويعترف بالموظفين الذين يظهرون الابداع والتميز في أدائهم، سواء من خلال المكافآت المادية أو غير المادية، مثل الترقيات والاعتراف العام.
- تخصيص الموارد اللازمة، سواء موارد مالية أو تكنولوجية، وتوفير الدعم والإرشاد للفرق التي تعمل على مشاريع الابداع لتسهيل نجاحها.
- تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات، مع توزيع السلطة واتخاذ القرارات على مستويات متعددة، وتشجيع المرونة والتجارب الجديدة.
- تطبيق أدوات ومؤشرات قياسية لقياس الأداء الوظيفي للمؤسسة، وتقييم تأثير الابداع التنظيمي على الأداء العام، واستخدام هذه المعلومات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات.

### أفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لتغطية العديد من الجوانب المتعلقة بالابداع التنظيمي وتأثيره على الأداء فلا تزال هناك العديد من الأمور التي لم تكن لنا القدرة على الإحاطة بيها ولذلك يمكننا ان نقترح بعض من المواضيع التي من الممكن ان يتم التطرق اليها في الدراسات القادمة ومنها:

- ❖ استغلال الابداع التنظيمي من اجل الرفع من جودة الخدمات في المؤسسة.
- ❖ كيف يساهم المناخ الإبداعي في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ القائد المبدع ومساهمته في تعزيز أداء المرؤوسين.

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة المراجع بالعربية:

- حسن مسلم عبدالله: الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014.
- حمول طارق، شيهاني سهام :ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي ،دار الأيام ، عمان ،2021.
- الحلاق هشام سعيد: التفكير الإبداعي ومهارات تستحق التعلم ، الهيئة العامة للكتاب ،سوريا ،2010.
- الدزاير الحسن علي: الابداع والابتكار ،د.د.د.ب،2020.
- الدمرداش أحمد محمد: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ،دار الحكمة للنشر والتوزيع ،مصر ، 2018.
- الرباعي بن محمود خالد بن محمد: التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، الأردن ،2013 .
- خيرى أسامة: إدارة الابداع والابتكار ، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- صبحي تيسير، الموهبة والابداع، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
- هيجان عبد الرحمن احمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
- وروشكا ألكسندر ، الابداع العام والخاص ،تر: غسان عبدالحى أبو فخر، دار الاعصار العلمي، سوريا، 2016.
- الفروخ فايز عبدالرحمن، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ،2010.

مذكرات:

- بغالية مليكة ، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، جامعة عبدالرحمن ابن خلدون ، تيارت ، 2018-2019.
- بو العش ابتسام: التغيير التنظيمي واثره على الأداء الوظيفي ، اشراف :هشام بورمة ، مذكرة لنيل الماستر ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2013-2014.
- الجعبرير عنان: دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، اشراف :مروان جلعود ،مذكرة لنيل الماجستير ،جامعة الخليل ،فلسطين ،2009.
- حاتم حسن رضا علي: الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، اشراف: محمد جاهين ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 1424هـ.
- الخالدي علي خالد: الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية ، اشراف :سليمان إبراهيم الحوري ، مذكرة لنيل الماجستير ، جامعة ال البيت ، الأردن ، 2013
- خراز الأخضر: تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر، اشراف :كرزابي عبد اللطيف ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2015-2017 .
- خدروش لمياء ،شناق سهام :القيادة الإدارية وتأثيرها على الابداع ، اشراف: غراز الطاهر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،داعمة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،2016-2017.
- ذيب حسين أبو زيد خالد: أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين الأردنية ، اشراف: كامل محمد الغربي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
- راتب نوفل كمال: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين ، اشراف: وسيم هايل ، مذكرة لنيل الماجستير الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2021.
- رغيس خولة: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل ، اشراف: نصيرة سالم ،مذكرة لنيل الماستر ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ، 2020-2021.
- زازل صورية: دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للموارد البشرية ، اشراف :خان محمد ناصر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013.

- صارم ندى: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري ، اشراف :معاذ الصباغ ، مذكرة لنيل الماجستير ، جامعة الافتراضية السورية ،سوريا ،2019.
- صدقي اللوزي خلود: العوامل المؤثرة على الابداع التنظيمي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن ،اشراف: محمد فاتح الحنيطي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ،2008.
- صولح سميرة: دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ،اشراف :صولح سماح ،مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2013.
- ضحوي سارة :علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي ،اشراف: بن فرحات عبدالمنعم ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2020-2021.
- العزاوي نجم :اثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 33 ،2012، العراق.
- عطية توفيق ، العجلة توفيق: الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،اشراف: يوسف بن عطية ،الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،2009.
- محجوبي أسامة: اثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، اشراف: شويحة بشير ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة ،2013-2014.
- لكحل حياة ، مرابط مريم : الثقافة التنظيمية والابداع لدى أساتذة الجامعة ،اشراف أبو الفلفل إبراهيم ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحي ،2015-2016.
- يخلف رابح: نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، اشراف :نورالدين شوقي ،مذكرة لنيل الماجستير ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،2006-2007.
- يوسف عبد الرحمن: تقسيم أداء الموارد البشرية الخدمائية ،اشراف: طلوش فارس ، مذكرة لنيل الماستر ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2013-2014.

## المجلات:

- بوخمخ عبد الفتاح ، عزالدين هروم : تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ،العدد6 ،الجزائر ،2010.

- خلوف زهرة ، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ،المجلد 2 ،العدد 17 ،الجزائر ،2017.
- ماهر صبري درويش : عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ،العدد 38 ،2014 ،العراق.
- مزهر أسيل علي: أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز واحد من ظاهرة الفساد الإداري ،الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة القادسية ،د.س .
- مزهودة عبد المليك :الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2001.
- مزهودة عبد المليك :الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2001.
- قرماش وهيبية: مقومات الابداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 8 ،2014 ، الجزائر .
- العبيدي خليل بشار محمد وآخرون : الابداع المنظمي واثره في تحسين جودة المنتج ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 84 ،2010 ،العراق .
- نعيرات أحمد عبدالرزاق جهاد: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 46 ،2022.

### المحاضرات:

- محاضرات في مقياس إدارة الابداع والابتكار ،سنة ثانية ماستر قسم علوم التسيير ، جامعة بويرة، 2021.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1Company in Jordan, Department of Architecture, University of Jordan, Jordan, 2017.

- Dunne, D. D., & Dougherty, D. (2016). Abductive reasoning: How innovators navigate in the labyrinth of complex product innovation. *Organization Studies* ,
- Stephan J. Motowidlo PhD, *Handbook of psychology*, vol. 12: *Industrial and organization psychology*, Edition: 2nd, 2003.
- Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh, *The Influence of Work Environnement on Job Performance: A Case Study of Engineerin*
- Patriotta, G., & Hirsch, P. M. (2016). Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists. *Organization Studies*
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: A systems approach. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 145–173). Cambridge University Press.

## الملاحق:

### الملحق رقم 1 قائمة الاساتذة المحكمين

الرتبة	الاستاذ
محاضر ب	د.مخنان عقبة
محاضر ب	د.وليد قرونقة

### الملحق رقم 2: التكرار والتكرار النسبي للبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	75	73,5	73,5	73,5
Valid أنثى	27	26,5	26,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 سنة أو أقل	4	3,9	3,9	3,9
Valid من 31 إلى 40 سنة	59	57,8	57,8	61,8
من 41 إلى 50 سنة	22	21,6	21,6	83,3
أكثر من 50 سنة	17	16,7	16,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

الشعبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي	38	37,3	37,3	37,3
Valid ليسانس	17	16,7	16,7	53,9
ماستر	18	17,6	17,6	71,6
أخرى	29	28,4	28,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	2,0	2,0	2,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	36	35,3	35,3	37,3
	أكثر من 10 سنوات	64	62,7	62,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

### الملحق رقم 3: التكرار و التكرار النسبي لفقرات الاستبيان

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	28	27,5	27,5	27,5
	موافق	67	65,7	65,7	93,1
	محايد	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	18,6	18,6	18,6
	موافق	69	67,6	67,6	86,3
	محايد	2	2,0	2,0	88,2
	غير موافق	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	26	25,5	25,5	25,5
	موافق	64	62,7	62,7	88,2
	محايد	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	16,7	16,7	16,7
	موافق	72	70,6	70,6	87,3
	محايد	10	9,8	9,8	97,1
	غير موافق	3	2,9	2,9	100,0

Total	102	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	31	30,4	30,4	30,4
موافق	63	61,8	61,8	92,2
محايد	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	20	19,6	19,6	19,6
موافق	45	44,1	44,1	63,7
محايد	29	28,4	28,4	92,2
غير موافق	7	6,9	6,9	99,0
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	31	30,4	30,4	30,4
موافق	62	60,8	60,8	91,2
محايد	8	7,8	7,8	99,0
غير موافق	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	19	18,6	18,6	18,6
موافق	72	70,6	70,6	89,2
محايد	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	موافق بشدة	28	27,5	27,5	27,5
	موافق	65	63,7	63,7	91,2
Valid	محايد	7	6,9	6,9	98,0
	غير موافق	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق بشدة	44	43,1	43,1	43,1
	موافق	51	50,0	50,0	93,1
Valid	محايد	6	5,9	5,9	99,0
	غير موافق	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق بشدة	15	14,7	14,7	14,7
	موافق	49	48,0	48,0	62,7
Valid	محايد	26	25,5	25,5	88,2
	غير موافق	10	9,8	9,8	98,0
	غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق بشدة	21	20,6	20,6	20,6
	موافق	46	45,1	45,1	65,7
Valid	محايد	24	23,5	23,5	89,2
	غير موافق	10	9,8	9,8	99,0
	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

a13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	18,6	18,6	18,6

موافق	64	62,7	62,7	81,4
محايد	13	12,7	12,7	94,1
غير موافق	4	3,9	3,9	98,0
غير موافق بشدة	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	32	31,4	31,4	31,4
موافق	62	60,8	60,8	92,2
Valid محايد	7	6,9	6,9	99,0
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	38	37,3	37,3	37,3
موافق	62	60,8	60,8	98,0
Valid محايد	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	35	34,3	34,3	34,3
موافق	67	65,7	65,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	23	22,5	22,5	22,5
موافق	69	67,6	67,6	90,2
Valid محايد	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	20	19,6	19,6	19,6
موافق	70	68,6	68,6	88,2
Valid محايد	11	10,8	10,8	99,0
غير موافق	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	43	42,2	42,2	42,2
موافق	53	52,0	52,0	94,1
Valid محايد	6	5,9	5,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	30	29,4	29,4	29,4
موافق	44	43,1	43,1	72,5
Valid محايد	18	17,6	17,6	90,2
غير موافق	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

a21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	28	27,5	27,5	27,5
موافق	46	45,1	45,1	72,5
Valid محايد	18	17,6	17,6	90,2
غير موافق	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	51	50,0	50,0	50,0
Valid موافق	50	49,0	49,0	99,0
غير موافق	1	1,0	1,0	100,0

Total	102	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

b2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	40	39,2	39,2	39,2
موافق	53	52,0	52,0	91,2
غير موافق	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	35	34,3	34,3	34,3
موافق	47	46,1	46,1	80,4
محايد	13	12,7	12,7	93,1
غير موافق	7	6,9	6,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	48	47,1	47,1	47,1
موافق	43	42,2	42,2	89,2
محايد	7	6,9	6,9	96,1
غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	32	31,4	31,4	31,4
موافق	64	62,7	62,7	94,1
محايد	6	5,9	5,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	32	31,4	31,4	31,4

موافق	65	63,7	63,7	95,1
محايد	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	33	32,4	32,4	32,4
موافق	61	59,8	59,8	92,2
محايد	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	32	31,4	31,4	31,4
موافق	64	62,7	62,7	94,1
محايد	6	5,9	5,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	33	32,4	32,4	32,4
موافق	57	55,9	55,9	88,2
محايد	11	10,8	10,8	99,0
غير موافق	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	51	50,0	50,0	50,0
موافق	48	47,1	47,1	97,1
محايد	2	2,0	2,0	99,0
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	25	24,5	24,5	24,5
موافق	41	40,2	40,2	64,7
محايد	30	29,4	29,4	94,1
غير موافق	1	1,0	1,0	95,1
غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	20	19,6	19,6	19,6
موافق	52	51,0	51,0	70,6
محايد	19	18,6	18,6	89,2
غير موافق	6	5,9	5,9	95,1
غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	19	18,6	18,6	18,6
موافق	62	60,8	60,8	79,4
محايد	16	15,7	15,7	95,1
غير موافق	4	3,9	3,9	99,0
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

b14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	18	17,6	17,6	17,6
موافق	54	52,9	52,9	70,6
محايد	22	21,6	21,6	92,2
غير موافق	4	3,9	3,9	96,1
غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

## الملحق رقم 4: معامل الفا كرومباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.852	.868	21

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.741	.780	14

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لني الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفي الخاطئة.	24.54	24.429	.238	.399	.737
أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير.	24.27	22.835	.313	.489	.732
لني الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	24.14	21.941	.416	.572	.719
أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	24.34	20.921	.521	.693	.705
لني ميول وقررات للتكيف مع المتغيرات والظروف المتغيرة.	24.31	23.029	.508	.586	.716
أملك لفترة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	24.32	23.568	.415	.491	.724
أقوم بتنظيم أعباء العمل يوماً مع التقيد بالمواعيد وتنظيمات العمل.	24.30	22.412	.593	.632	.708
لني المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	24.31	22.594	.595	.666	.709
أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو علق في عملي.	24.25	22.311	.530	.603	.710
أقم للعبور والمساعدة دائماً لأزملائي في الإدارة لإنجاز العمل.	24.51	23.797	.297	.580	.732
توجيهات رئيسي دائماً واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير.	23.84	23.104	.207	.520	.749
رئيسي يتلمس دائماً مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.	23.80	24.080	.099	.520	.763
لني أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تعزز بالقبول عند الرؤساء.	23.98	22.356	.429	.577	.718
أسمع من رئيسي دائماً عبارات الشكر والتقدير.	23.82	23.414	.200	.389	.747

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.864	.885	35

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.	64.88	111.669	.229	.	.863
أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي في حينها دون تأخير.	64.62	109.803	.237	.	.864
لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أخطائي.	64.48	106.351	.425	.	.859
أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.	64.69	106.495	.394	.	.860
لدي ميول وقرارات للتكيف مع المتغيرات والظروف المتغيرة.	64.66	109.614	.407	.	.860
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	64.67	108.997	.474	.	.859
أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالمواعيد وتنظيمات العمل.	64.65	107.241	.583	.	.856
لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	64.66	107.535	.591	.	.857
أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو علق في عملي.	64.60	106.401	.575	.	.856
أقدم العون والمساعدة دائماً لأزملائي في الإدارة لإنجاز العمل.	64.85	110.087	.312	.	.862
توجيهات رئيسي دائماً واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير.	64.19	111.163	.121	.	.868
رئيسي يتلمس دائماً مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.	64.15	111.592	.098	.	.869
لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تختار بالقبول عند الرؤساء.	64.32	108.043	.379	.	.860
أسمع من رئيسي دائماً عبارات الشكر والتقدير.	64.17	112.655	.060	.	.869
لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.	64.61	108.221	.537	.	.858
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.	64.33	104.462	.566	.	.855
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	64.54	109.835	.358	.	.861
أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.	64.41	107.532	.525	.	.857
أنتج ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.	64.63	108.870	.453	.	.859
أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	64.15	108.523	.291	.	.863
أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	64.61	109.310	.385	.	.860
لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	64.48	107.024	.660	.	.856
لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.	64.57	108.307	.455	.	.859
لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.	64.75	110.048	.315	.	.861
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	64.04	107.385	.338	.	.861
أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	64.15	108.919	.252	.	.864
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	64.32	109.845	.248	.	.863
لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.	64.62	108.516	.421	.	.859
أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل.	64.75	108.939	.504	.	.858
أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها.	64.75	109.281	.518	.	.859
لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.	64.53	109.341	.432	.	.859
أبدر بآرائتي الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	64.47	107.044	.603	.	.856
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من عمل ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	64.76	110.221	.329	.	.861
أقم على الأعمال الصعبة والمعقدة.	64.32	104.142	.509	.	.856

### الملحق رقم 5: التوزيع الطبيعي للبيانات كومنروف سنمروف

#### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	AAA	BBB	AABB	
N	102	102	102	
Paramètres normaux <sup>ab</sup>	Moyenne	1.9211	1.8613	1.8972
	Ecart type	.35239	.36461	.30597
Différences les plus extrêmes	Absolue	.081	.148	.078
	Positif	.069	.068	.061
	Négatif	-.081	-.148	-.078
Statistiques de test	.081	.148	.078	
Sig. asymptotique (bilatérale)	.093 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.134 <sup>c</sup>	

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

### الملحق رقم 6: معاملات الارتباط

		Correlations	
		AAA	BBB
AAA	Pearson Correlation	1	.448**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	102	102
BBB	Pearson Correlation	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	102	102

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		A111	A22	A33	A44	A55	A66
A111	Pearson Correlation	1	.488**	.513**	.364**	.550**	.516**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
A22	Pearson Correlation	.488**	1	.427**	.201*	.357**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.043	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
A33	Pearson Correlation	.513**	.427**	1	.353**	.422**	.425**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102
	Pearson Correlation	,364**	,201*	,353**	1	,396**	,239*
A44	Sig. (2-tailed)	,000	,043	,000		,000	,016
	N	102	102	102	102	102	102
	Pearson Correlation	,550**	,357**	,422**	,396**	1	,483**
A55	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	102	102	102	102	102	102
	Pearson Correlation	,516**	,363**	,425**	,239*	,483**	1
A66	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,016	,000	
	N	102	102	102	102	102	102

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الملحق رقم 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان ككل

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	102	1	3	1,79	,551
a2	102	1	4	2,07	,824
a3	102	1	3	1,86	,598
a4	102	1	4	1,99	,621
a5	102	1	3	1,77	,579
a6	102	1	5	2,25	,886
a7	102	1	4	1,79	,619
a8	102	1	3	1,92	,539
a9	102	1	4	1,83	,631
a10	102	1	4	1,65	,639
a11	102	1	5	2,36	,920
a12	102	1	5	2,25	,930
a13	102	1	5	2,08	,805
a14	102	1	5	1,78	,654
a15	102	1	3	1,65	,520
a16	102	1	2	1,66	,477
a17	102	1	3	1,87	,557
a18	102	1	4	1,93	,585
a19	102	1	3	1,64	,594
a20	102	1	4	2,08	,930
a21	102	1	4	2,10	,917
b1	102	1	4	1,52	,558

b2	102	1	4	1,78	,840
b3	102	1	4	1,92	,864
b4	102	1	5	1,72	,905
b5	102	1	3	1,75	,557
b6	102	1	3	1,74	,544
b7	102	1	3	1,75	,588
b8	102	1	3	1,75	,557
b9	102	1	4	1,80	,661
b10	102	1	5	1,55	,639
b11	102	1	5	2,22	,991
b12	102	1	5	2,25	1,002
b13	102	1	5	2,08	,767
b14	102	1	5	2,24	,925
AAA	102	1,05	2,76	1,9211	,35239
BBB	102	1,00	2,57	1,8613	,36461
A111	102	1,00	3,25	1,9289	,46721
A22	102	1,00	3,00	1,9412	,48840
A33	102	1,00	3,00	1,8007	,46021
A44	102	1,00	4,00	2,1201	,58522
A55	102	1,00	2,33	1,7255	,41800
A66	102	1,00	3,25	1,9363	,53779
Valid N (listwise)	102				

### الملحق رقم 8: اختبار One-Sample Statistics

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AAA	102	1,9211	,35239	,03489
BBB	102	1,8613	,36461	,03610

One-Sample Test

Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

AAA	55,059	101	,000	1,92110	1,8519	1,9903
BBB	51,559	101	,000	1,86134	1,7897	1,9330

### الملحق رقم 9: معادلة الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 <sup>a</sup>	,201	,193	,32756

a. Predictors: (Constant), AAA

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,697	1	2,697	25,137	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,730	100	,107		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), AAA

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,970	,181		5,373	,000
	AAA	,464	,092	,448	5,014	,000

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 <sup>a</sup>	,183	,175	,33111

a. Predictors: (Constant), A111

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,463	1	2,463	22,470	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,963	100	,110		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A111

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,217	,140		8,695	,000
	A111	,334	,071	,428	4,740	,000

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد الثاني

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346 <sup>a</sup>	,119	,111	,34385

a. Predictors: (Constant), A22

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1,604	1	1,604	13,564	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,823	100	,118		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A22

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,361	,140		9,705	,000
	A22	,258	,070	,346	3,683	,000

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد الثالث

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,376 <sup>a</sup>	,141	,133	,33955

a. Predictors: (Constant), A33

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	1,898	1	1,898	16,459	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,529	100	,115		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A33

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,325	,136	9,714	,000
	A33	,298	,073	,376	,000

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد الرابع

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,023	,36045

a. Predictors: (Constant), A44

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,435	1	,435	3,345	,070 <sup>b</sup>
	Residual	12,992	100	,130		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A44

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,624	,135		12,050	,000
	A44	,112	,061	,180	1,829	,070

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد الخامس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 <sup>a</sup>	,091	,082	,34937

a. Predictors: (Constant), A55

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1,221	1	1,221	10,001	,002 <sup>b</sup>
	Residual	12,206	100	,122		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A55

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,408	,148		9,535	,000
	A55	,263	,083	,302	3,163	,002

a. Dependent Variable: BBB

معادل الانحدار الخطي البسيط للبعد السادس

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 <sup>a</sup>	,103	,094	,34697

a. Predictors: (Constant), A66

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,388	1	1,388	11,526	,001 <sup>b</sup>
	Residual	12,039	100	,120		
	Total	13,427	101			

a. Dependent Variable: BBB

b. Predictors: (Constant), A66

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,439	,129		11,160	,000

A66	,218	,064	,321	3,395	,001
-----	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: BBB

### الملحق رقم 10: اختبار one way anova

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	8,186	19	,431	3,028	,000
	Within Groups	11,667	82	,142		
	Total	19,853	101			
السن	Between Groups	19,104	19	1,005	1,704	,052
	Within Groups	48,386	82	,590		
	Total	67,490	101			
الشهادة	Between Groups	42,615	19	2,243	1,596	,077
	Within Groups	115,229	82	1,405		
	Total	157,843	101			
الخبرة في المؤسسة	Between Groups	5,073	19	,267	,942	,535
	Within Groups	23,240	82	,283		
	Total	28,314	101			

#### ANOVA

		الجنس				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		8,186	19	,431	3,028	,000
Within Groups		11,667	82	,142		
Total		19,853	101			

#### ANOVA

		السن				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		19,104	19	1,005	1,704	,052
Within Groups		48,386	82	,590		
Total		67,490	101			

#### ANOVA

الشهادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42,615	19	2,243	1,596	,077
Within Groups	115,229	82	1,405		
Total	157,843	101			

ANOVA

الخبرة في المؤسسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,073	19	,267	,942	,535
Within Groups	23,240	82	,283		
Total	28,314	101			

الملحق رقم 11: استمارة الاستبيان.



جامعة غرداية



علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وفي اطار مذكرة بعنوان: "دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء وظيفي مميز في المؤسسة" يسرنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة، كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وتحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام والسلام عليكم.

ملاحظة:

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

الرجاء الإجابة على كل البيانات.

المحور الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: 30 سنة أو أقل  من 31 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة   
 أكثر من 50 سنة

3-الشهادة: تقني سامي  ليسانس  ماستر  اخرى

4-الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات   
 أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الطلاقة</b>					
01	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.					
03	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
04	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.					
	<b>الإصالة</b>					
05	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.					
06	أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
07	أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
	<b>المرونة</b>					
08	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية وبسر.					
09	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.					
10	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
	<b>الحساسية للمشكلات</b>					
11	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
12	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
13	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
14	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.					
	<b>القدرة على التحليل</b>					
15	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل.					
16	أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها.					
17	لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة.					
	<b>المخاطرة</b>					
18	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
19	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.					
20	أقدم على الأعمال الصعبة والمعقدة.					
21	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.					

### المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة.					
23	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير.					
24	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.					
25	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.					
26	لدي ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.					
27	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.					
28	أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.					
29	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.					
30	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.					
31	أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في الإدارة لإنجاز العمل.					
32	توجهات رئيسي دائماً واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير.					
33	رئيسي يتلمس دائماً مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.					
34	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء.					
35	أسمع من رئيسي دائماً عبارات الشكر والتقدير.					

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

الملحق 12: وثيقة موافقة المؤسسة لاجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences économiques et commerciales et  
sciences de Gestion  
Département:



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: AC  
2023/

غرداية يوم: 2023

إلى السيد: مدير مختبر الأبحاث الكمية و إدارة ذرية

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تربص ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

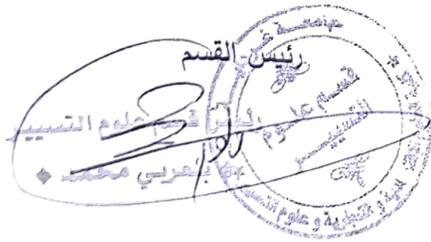
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء إتفاقية تربص موضوعها إجراء تربص ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

- 1) بن قبي عبد الباسط المستوى: الثانية مباشرة التخصص: إدارة أعمال
- 2) حامد عبد الرزق المستوى: الثانية مباشرة التخصص: إدارة أعمال

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة ( تقرير تربص أو مذكرة ماستر) بعنوان:

دور الأيداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز في المؤسسة

تقبلوا منا وافر التقدير و الإحترام



الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



## الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة.
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الابداع التنظيمي
9	المطلب الأول: ماهية الابداع التنظيمي
9	الفرع الأول: مفهوم الابداع التنظيمي
11	الفرع الثاني: التطور التاريخي للابداع التنظيمي
12	الفرع الثالث: عناصر الابداع التنظيمي
14	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابداع التنظيمي
14	الفرع الأول: أهمية الابداع التنظيمي
15	الفرع الثاني: خصائص الابداع التنظيمي
17	الفرع الثالث: أنواع الابداع التنظيمي
21	المطلب الثالث: مراحل ونظريات الابداع التنظيمي
21	الفرع الأول: مراحل الابداع التنظيمي
22	الفرع الثاني: نظريات الابداع التنظيمي
26	الفرع الثالث: مستويات الابداع التنظيمي

28	الفرع الرابع: معيقات الابداع التنظيمي
30	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
30	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
32	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
33	الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي
36	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
38	الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة واهداف الأداء الوظيفي
40	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
41	الفرع الثاني: اهداف الأداء الوظيفي
42	الفرع الثالث: معيقات الأداء الوظيفي
42	الفرع الرابع: علاقة الابداع بالاداء الوظيفي
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: المتعلقة بالابداع التنظيمي
46	الفرع الأول: الدراسات العربية للابداع التنظيمي
47	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية للابداع التنظيمي
48	المطلب الثاني: المتعلقة بالاداء الوظيفي
48	الفرع الأول: الدراسات العربية للاداء الوظيفي
50	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية للاداء الوظيفي
53	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
53	الفرع الأول: التعليق على الدراسات
54	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة
54	الفرع الثالث: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

58	تمهيد
59	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المطلب الأول: منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة
59	الفرع الأول: منهج البحث المستخدم
59	الفرع الثاني: حدود الدراسة
63	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
67	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
67	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
68	الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان
71	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها
71	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
75	الفرع الثاني تحليل استجابة الافراد لمتغيرات الدراسة
80	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
80	المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الاولى
81	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
89	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق
129	الفهرس