

أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء

المصالح في قطاع التعليم العالي

The impact of the adoption of administrative creativity to improve the performance of a sample of heads of services in the higher education sector

عطوات سلمى

طريف أمينة

بن قرينة محمد حمزة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر اقتصاديات المنظمات والبيئة الطبيعية جامعة قاصدي مباح ورقلة مخبر اقتصاديات المنظمات والبيئة الطبيعية جامعة قاصدي مباح ورقلة مخبر اقتصاديات المنظمات والبيئة الطبيعية جامعة قاصدي مباح ورقلة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) للموظف وتوفير متغيرات المناخ الإبداعي وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 52 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة. دلت أهم النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فبرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به.

الكلمات الدالة: الإبداع الإداري، سمات القدرة الابتكارية، المناخ الإداري الإبداعي.

Abstract :

This study aims to elucidate the effect of the adoption of administrative creativity and the degree of availability of the attributes of the creative capacity (Originality, fluency, flexibility, sensitivity of problems, risk) and the creative climate on the functionality of the worker for a sample composed of 52 heads of services in kadi merbah university. The most important results indicate the presence of a statistically significant impact of administrative creativity to improve the functionality of the sample individuals. Thus, the study emphasizes the need to pay more attention to the creative climate, and to provide appropriate conditions to reach higher return using innovative methods, such as doing tasks in the best way and achieving the worker's satisfaction.

Keywords: The administrative creativity, innovative capability attributes, administrative and creative climate.

مدخل:

تعرف الأسواق اليوم منافسة شديدة، وتغيرات جدّ متسارعة ومتلاحقة، مما جعل المؤسسات تركز اهتمامها على البحث لتطوير أساليبها وتبني مداخل جديدة، قد يكون الإبداع والابتكار في مقدمتها، لما لهما من أهمية قصوى في مجارة ومواكبة تلك التغيرات، وباعتبارها أحد الركائز الأساسية لبناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الرامية للبقاء في السوق ومواجهة المنافسة؛ غير أن الإبداع لا يتأتى من قبيل الصدفة بل يتطلب توفير وهيئة مسبقة للأرضية المناسبة التي تشجع الإبداع وتعززه، ليس فقط في إيجاد الذهنية الإبداعية، وإنما أيضا في احتضانها وترجمة مدخلاتها إلى أساليب تنظيمية في مجال الإدارة من قيادة كفؤة لفرق العمل، وتبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الابتكاري وتغذيته، وتشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتحمل نتائج إخفاقها. وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة بتشجيع اللامركزية من خلال تبني أسلوب المشاركة في الآراء

ومناقشتها، ووضع أهدافاً محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ونقل المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها بحسب موضوعيتها(التغذية العكسية). وبالتالي تزيد ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء، مما يؤثر بدوره في طبيعة العمل الذي يؤديه وتحسين الأداء في المهام الموكلة إليهم والرقى بمستوياتهم بالتالي الرفع في الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس.

أولاً- الجانب النظري:

1- إشكالية الدراسة:

إن تفشي ظاهرة الجمود الإداري وسيادة إدارة الروتين والنمطية في أداء الأعمال وغياب المقومات التي تساعد على الإبداع الإداري للقيادات والعاملين وتبني قيماً تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو، كلها سمات وخصائص تتميز بها الإدارات الجزائرية ما أدى حتماً إلى تفاقم المشاكل وتراجع مستويات الأداء؛ في ظل هذه المتغيرات يتجلى لنا بوضوح ملامح الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة كالتالي: ما أثر تبني الإبداع الإداري في الإدارات الجزائرية على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح الإدارية في القطاع الجامعي؟

يتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما درجة توفر مقومات الإبداع الإداري من سمات القدرة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى رؤساء المصالح الإدارية في العينة المختارة؟
- هل يمكن اعتبار القدرات و السمات الإبداعية التي يتمتع بها الإداري من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي؟
- هل لمتغيرات المناخ الإبداعي في الإدارة الجامعية أثر على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة؟

2- فرضيات الدراسة:

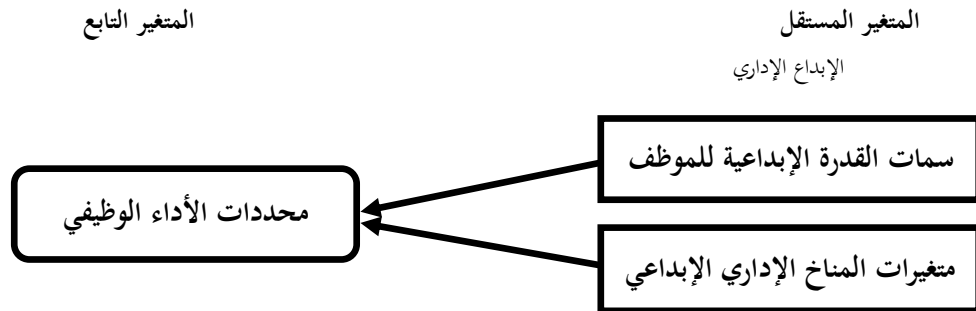
بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع، ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي، قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية، حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح عند مستوى المعنوية 0.05

تتفرع هذه الفرضية إلى جملة الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لسمات القدرة الإبداعية للموظف على تحسين الأداء الوظيفي.
 - يوجد أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغيرات المناخ الإداري الإبداعي على تحسين الأداء الوظيفي.
- بناء على ما سبق يمكن تصور نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

انطلاقاً من النموذج أعلاه، تمثل متغيري الدراسة بمتغير تابع هو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح (المتغير المبحوث) نحو أهمية كل من متغيرات المناخ الإداري الإبداعي وسمات القدرة الإبداعية للموظف التي تعتبر متغيرات مستقلة في هذه الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة الحالية من كونها تسلط الضوء على أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسات في الوقت الحالي ألا وهو الإبداع في مجال الإدارة، باعتباره من الموضوعات المهمة والحديثة التي تتطلب من القادة والعاملين على حد سواء التخلص من الروتين المعتاد والحصول على المعارف الجديدة وحفز الطاقات الإبداعية، وإطلاق حرية التفكير الإبداعي وتحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات وأساليب إبتكارية تطبق في المؤسسة تعكس حتماً على تحسين مستويات أدائهم في القيام بمهامهم الوظيفية .

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الورقة البحثية يتمثل في التعرف على ما يمكن أن يحدثه تبني المؤسسات الجزائرية وخاصة العاملة في القطاع الخدمي للإبداع الإداري في هيكلها التنظيمي بمختلف جوانبه على تحسين أداء العاملين خاصة ذوي المناصب القيادية، لما يملكونه من القدرة على إحداث الحافزية نحو التفكير الإبداعي لدى العاملين. كما يتفرع هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الجزئية تتمثل في التالي:

- يعتبر تبني الإبداع الإداري كمحرك أساسي للطاقات والقدرات داخل المؤسسات الحديثة، فهو يؤثر بالدرجة الأكبر على تحسين الأداء الوظيفي نتيجة لاختيار الأنماط والوسائل والأساليب الفعالة لسير العمل؛
- توضيح أثر كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري في تحسين مستويات الأداء الوظيفي؛
- تبيين المؤسسات الجزائرية على تبني المدخل الإبداعي في الإدارات العمومية والخدمية.

5- منهجية الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (النظري والميداني)، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق لهذه المشكلة، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، وتحليل البيانات. ومن بين أساليب هذا المنهج، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني لأراء عينة من رؤساء المصالح الإدارية في جامعة قاصدي مرباح بورقلة باستخدام الاستبانة باعتبارها الأداة المناسبة لجمع البيانات من هذه العينة.

6- عينة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تم اختيار عينة طبقية من مجموع رؤساء المصالح الإدارية في جامعة ورقلة، والبالغ عددهم (60) مفردة، والذين تم توزيع إستبانة عليهم، التي استردت بالكامل، استبعدت منها 08 استبانات كانت غير صالحة للمعالجة، ومنه بلغت عينة الدراسة (52) مفردة.

7- أداة الدراسة:

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث، وكذا الجانب النظري، حيث تم استخدام وتطوير نموذج إستبانة لتحقيق هذا الغرض، كما سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد)، بالاستناد إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها، ولاختبار ثبات هذه الأداة (الإستبانة) في قياس المتغيرات المدروسة، تم الاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للتأكد من إمكانية تعميم نتائج الاستبيان، وقد تحصلنا على قيمة معامل كرونباخ ألفا = 0.848 (α) لكل محاور الدراسة، وبأن هذه القيمة أكبر من القيمة التي تُقبل عندها درجة الاعتمادية 60%، هذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بالثبات، ويمكن الاعتماد على

الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، نظرا للتناسق بين فقرات كل متغير من المتغيرات، وقدرته على إعطاء نتائج آراء المستقصى منهم تجاه عبارات الاستبيان.

ثانياً- مفاهيم أساسية:

قبل الشروع في تحليل أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح بالقطاع الجامعي، لا بد أولاً من التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيري الدراسة، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة، لذا سيتم التطرق في هذه الجزئية إلى العناصر التالية:

1- الإبداع الإداري والمقومات الإبداعية للموظف:

إن هدف المؤسسة الناجحة هو تبني مداخل واستراتيجيات تؤهلها لضمان مكانة قارة لها في الأسواق شديدة التغير، بحيث لا تكتفي بأداء أعمالها بطريقة صحيحة وإنما يجب أن تكون طموحة سباقة خلاقة ومبدعة بحيث يصبح الإبداع والتجديد السمة المميزة لأداء أعمالها، فيكمن الإبداع في تلك العملية العقلية التي تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة ما سواء على مستوى الفرد الموظف، أو على مستوى المؤسسة ككل.

1-1- الإبداع الإداري:

إن مفهوم الإبداع الإداري لا يختلف في جوهره عن مفهوم الإبداع في عمومه إذ إن الأول هو نتيجة للثاني، لأن الإبداع في الإدارة مرتبط بتلك الأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وكل ما يتعلق بها، من تحسين المعاملات وفرق العمل وتطوير المنتجات... الخ فالإبداع حسب (OLATOYE & OYUNDOYIN (2007) هو الأداة الأساسية والحل الفعال لتحقيق التقدم في أي مجتمع ومدخل هام من مجال إحداث التنمية.¹ أما الإبداع الإداري، فقد عرفه (WEST & BERMAN(1997 بأنه: " عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة ومقبولة من قبل المنظمات تتمثل هذه العمليات في المساهمة في بناء المعرفة، التخطيط لتحقيق النجاح، تنفيذ الأنشطة الأولية".² في حين عرفه أبو بكر(2002) أنه: "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعمالها".³

1-2- سمات القدرة الإبداعية عند الموظف:

إن نقطة البدء في تبني الإبداع الإداري في المؤسسة أو الإبداع عموماً، تتمثل في توفر مهارات يتميز بها الشخص المبدع، باعتباره رأس المال الفكري في المؤسسة، ومصدراً هاماً للإبداع، وسلاحاً تنافساً يضمن لها البقاء، وقبل أن نتطرق إلى تفصيل مهارات الشخص المبدع، وجب أولاً الإشارة إلى أن المهارة هي "القدرة على أداء شيء معين بشكل جيد".⁴ أما التفكير الإبداعي فهو "النشاط العقلي الذي يقوم به الفرد للإتيان بالأفكار، سعياً لإيجاد حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة متميزة".⁵ هناك إجماع بين العلماء والباحثين في هذا المجال حول توفر مجموعة من المهارات التي تميز الشخص المبدع، تمكنه من أداء أعماله على نحو جيد، تتمثل هذه المهارات في:⁶

- مهارة الأصالة **Originalité**: هي قدرة الشخص المبدع على الإتيان بشيء أصيل ونادر ومتفرد، القدرة على توليد الأفكار الجديدة قد تكون في شكل منتجات متفردة، أو أساليب تسويقية مبتكرة، أو حل مشكلة قد تعترض المؤسسة، تتعلق بالمنتج أو بالمزيج التسويقي المرافق له... الخ.
- مهارة الطلاقة **Aisance**: وتعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس دون أي إعاقة في نوع من أنواع الطلاقة، كالطلاقة التذكيرية، الطلاقة اللفظية، الارتباطية، الشكلية أو التفسيرية. ويمكن أن تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من الأفكار عند اتخاذها قرار بتقديم منتج جديد إلى السوق، وفي ما يلي شرح مختصر لكل نوع:

- الطلاقة التذكيرية: وهي القدرة على استرجاع واستدكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن، بشكل سريع دون ارتباك، إضافة إلى تمتع الفرد بالفطنة والذكاء؛
- الطلاقة اللفظية: وهي قدرة الفرد على إطلاق عبارات أو كلمات تتشابه في الوزن والقافية بسهولة، بعض النظر عن جوهر المعنى؛
- الطلاقة الارتباطية: وهي قدرة الفرد على الإنتاج السريع للكلمات والعبارات التي تتجانس في المعنى، أو خصائص أخرى؛
- الطلاقة الشكلية: تعني قدرة الفرد على الاستجابة السريعة، وتقديم الأمثلة، البراهين والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى نظري أو وصفي؛
- الطلاقة التعبيرية: هي التي تعتمد على قدرة الفرد في التفكير السريع وتكوين العبارات والكلمات المرتبة والمنسقة بحيث تحتل صياغة لغوية صحيحة وجمل مفيدة معبرة.
- ويحتاج الشخص المبدع لهذه الطلاقة أكثر في القيام بعمليات تفاوضية مع الأطراف التي يتعامل معها، وفي قدرته على تحفيز العاملين على توليد أفكار إبداعية وتشجيعهم على الابتكار في التسويق.
- مهارة المرونة *flexibilité*: يُراد بها التركيز على النوع بدلا من الكم، أي قدرة الفرد على تقديم الأفكار المتنوعة في جوهر المعنى، بحيث لا يتم التفكير داخل أطر وحدود ثابتة والتقيّد بنوعية واحدة من الحلول، أو التقيّد بطريقة واحدة للوصول إلى حل، بل القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل مع جميع المواقف، فمثلا حدوث مشكلة معينة ولتكن حدوث مشاكل في توزيع منتجات المؤسسة، فالشخص المبتكر ينظر لهذه المشكلة من نواحي مختلفة للوصول إلى حلول مختلفة ومتعددة، ولا يتصلب أمام حل بديل واحد، بينما هناك البديل الأفضل في اتجاه آخر.
- مهارة الحساسية *Sensibilité*: تعني القدرة على تلمس المشكلات وملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم، من خلال رصد البيئة المحيطة بالمؤسسة، واقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين وتدارك نقاط الضعف والاستفادة القصوى من نقاط القوة، وتحويلها إلى فرص ومكاسب. ونأخذ على سبيل المثال انخفاض مستوى المبيعات؛ حيث يرى البعض أن المشكلة في السعر أو في التوزيع، بينما يرى من لديه الحساسية، أن المشكلة في تعبئة أو تغليف المنتج، أو أي مشكلة داخلية لم يتفطن إليها أحد.
- مهارة الاستنباطية *Élaboration*: هي الميل إلى إبراز التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، كما تعني قدرة الفرد على التعامل مع كم الأفكار والمدخلات والربط بينها وبين مواقف أخرى عند التعامل مع المتغيرات، أو حل مشكلة معينة دون أن تؤثر في إحداث إرباك أو تشويش على أفكاره.
- مهارة القبول *Acceptation*: تعتبر من أهم الشروط الواجب توفرها في الأفكار الإبداعية، لأنها نتاج للآخرين، أي أن المستهلكين هم الذين يستفيدون من نتاج هذه الأفكار الجديدة، وهم أصحاب القرار في القبول أو الرفض، بناء على مستوى المنفعة والعوائد المتحققة لهم. إضافة إلى مدى شجاعة الشخص المبدع على قبوله للانتقاد عند الفشل، والدفاع عن أفكاره. هذا يعطيه دافعا قويا، ويحفزه إلى إيجاد حلول بديلة.

2- متغيرات المناخ الإداري الإبداعي:

- هناك العديد من المتغيرات المتعلقة بالمناخ الإداري الإبداعي الواجب أخذها بعين الاعتبار لكي ترقى المؤسسة بأداء موظفيها وتحقق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:
- **البناء التنظيمي**: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلب تحقيق أهداف المنظمة⁷. إن

- وضوح الأدوار والمسؤوليات التي يبني عليها هذا الهيكل التنظيمي والمرونة ودرجة الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات، سيساهم حتما في توفير المناخ المناسب للإبداع دون تداخل وتصادم في أداء المهام.
- **أنظمة وإجراءات العمل:** تتمثل في مجموع القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم المهام المختلفة التي تقع على عاتق المؤسسة، والكيفية التي تنتقل فيها المعاملات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، إضافة إلى توضيح بدء العمل ووقت انتهائه، الإجازات الأسبوعية، شؤون العاملين، كل هذا في جو يسوده الانفتاح والانضباط في أداء العمل دون تعقيد، وبعيدا عن الروتين، هذا ما يسهم حتما في تنمية الروح الإبداعية والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
- **الاتصال:** يعتبر الاتصال من الضروريات الملحة لأي مؤسسة، لأنه بدون اتصال، يصعب على العاملين معرفة توجه أدوارهم، والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها المؤسسة، وكذلك يصعب على الإدارات فهم توجهات العاملين واحتوائهم. ومن جانب آخر فإن تكامل الاتصالات داخل المؤسسة دون تفضيل وسيلة على حساب الأخرى، سهولة الوصول والتواصل، للحصول على المعلومات المرتدة بشكل دقيق وسريع وموثوق، يؤدي إلى تفعيل أنشطة الإبداع من خلال معرفة وتتبع ما يقوم الشخص المبدع من إنجازات، يؤدي إلى شعوره بالاحترام، القيمة العالية، والثقة الكبيرة، يشجعه أكثر بذل المزيد من الجهد، وتفجير طاقاته الإبداعية، كما يحثه أيضا على التعاون والتنسيق مع مختلف الإدارات والعاملين بها.
- **الحوافز:** يعتبر وجود نظام للحوافز في المؤسسة غاية في الأهمية، يعمل على تحفيز الإبداع، ويعتبر من أهم المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها للتأثير في سلوك الشخص المبدع والعاملين لديها ككل، لبذل المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجاتهم وقدراتهم الإبداعية، فالحوافز هي "عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين من الإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل، وتكون تلك الحوافز إما مادية أو معنوية"⁸. ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون الحوافز سلبية تستخدمها إدارة المؤسسة لردع العاملين المهملين في أداء وظائفهم أو المخالفين لأنظمة وقوانين العمل، لأن ذلك سيؤثر سلبا على النظام الداخلي ككل.
- **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم الوسائل والأدوات التي تحقق الكفاءة والفعالية في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وهذا إذا ما أحسن استثمارها وتوظيفها. كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصا وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العمولة⁹ والتدريب يكون حافزا في حالة ما إذا تحققت الأهداف المسطرة من القيام بهذا التدريب، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الذات والشعور بالاعتماد على النفس أن حقيقة إنفاق المال والوقت له من الأهمية في تحسين أداء الوظائف.

3- الأداء الوظيفي:

إن كفاءة القوى البشرية العاملة بالمؤسسة لها اثر كبير على أداء المؤسسة وعلى إنتاجيتها باعتبار العنصر البشري المحور الحقيقي والمحرك الأساسي لها. ولقد أعطيت العديد من التعاريف لمفهوم الأداء، فهناك من يراه من زاوية الفرد، وهناك من يتناوله من منظور أداء فريق العمل والجماعة، أما البعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

عرف (CASTKA & al(2001) الأداء بأنه: "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعلي اجتماعي"¹⁰ فالأداء هو عملية داخل نظام تفاعلي يتكون من مدخلات ومخرجات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف الحراشة الأداء الوظيفي بأنه: " مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء

المؤسسة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل.¹¹ إذن فالأداء الوظيفي يتضمن أداء الفرد العامل لكل المهام الموكلة إليه في ظل مجموعة من المعايير والمواصفات التي تضمن تقديم هذه الأعمال بكفاءة.

3-1- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

توجد العديد من العناصر والمكونات الأساسية للأداء الوظيفي نذكر منها:¹²

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المعارف الفنية و المهنية من البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

أما عن محددات الأداء الوظيفي، فتشمل المتغيرات الثلاثة التالية:¹³

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد (الموظف) في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي لقياس سرعة أداء العمل وكميته في فترة زمنية محددة؛
- نوعية الجهد المبذول: والمقصود به مستوى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقتها لهذا الجهد لمواصفات محددة مسبقا، وهي لقياس درجة مطابقة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة؛
- نمط الأداء: وهو الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد المبذول في العمل، وهي لقياس المهارة في العمل.

3-2- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم الأداء الوظيفي من الأساسيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحكم على جودة الأداء، والمراقبة المستمرة لما يقوم به الموظفين، وتبني مواطن الضعف والقوة في أدائهم، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وإعادة توجيهه.

هناك العديد من المعايير يتم وضعها لقياس وتقييم أداء الموظفين الفعلي بما خطط له، ويمكن تحديد هذه المعايير في ما يلي:¹⁴

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمسؤولين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات؛
- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات، تدريب، وتمهيلات؛

- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى: - كمية العمل المطلوب القيام به، وعدد الموظفين اللازمين لإنجاز العمل؛

- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمعارف الواجب القيام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لديهم، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

ثالثاً- بعض الدراسات السابقة:

- لقد تمت دراسة موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي من قبل العديد من الباحثين والدراسيين، وفي بلدان عربية وغربية وبعينات مختلفة، وفي ما يلي بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة:
- **دراسة الكلبي (2012):** ¹⁵ جاءت هذه الدراسة هادفة لغرس ثقافة الإبداع الإداري والتميز في الإدارات الحكومية اليمنية، والتخلص من البيروقراطية والروتين، واعتماد استراتيجيات غير تقليدية لمواجهة المنافسة والتحديات المعاصرة، ولتحقيق هذه الأهداف، تم اختيار 10 وزارات من أصل 30 وزارة مشكولة للحكومة اليمنية، حيث استخدمت العينة العشوائية البسيطة، شملت جميع مديري الإدارة العامة في الوزارات المختارة حيث بلغت 350 مدير، وبعد المعالجة الإحصائية، أظهرت بيانات التحليل عدداً من النتائج كان أهمها، أن معوقات الإبداع الإداري توفرت في مجموعها (الأصالة، مواصلة الاتجاه، الطلاقة، المرونة، تحسس المشكلات) في العينة قيد الدراسة، مع ممارسة أساليب الإبداع الفردي بدرجة كبيرة عن الإبداع الجماعي، لذلك أوصت الدراسة في الأخير بضرورة تكثيف برامج التدريب لمديري العموم ومديري الإدارات بهدف إكسابهم مهارات تحديد المشكلات ومهارات توليد الأفكار، والعمل على تخفيف معوقات الإبداع الإداري في هذه الوزارات، وتشجيع أساليب الإبداع لإداري الجماعية، بدلا من الأساليب الفردية.
- **دراسة (AL-HAJAYA & AL-ROUD) (2011):** ¹⁶ كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة في محافظة الطفيلة بالأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت عينة الدراسة 402 معلم من الجنسين (ذكور، إناث) المختارة بطريقة عشوائية، كما توصلت النتائج في عمومها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين الجنسين من ذوي الخبرة، إضافة إلى التفاعل بين متغير الخبرة مع المؤهل العلمي، ووفقاً للنتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة قيام مديرية التربية والتعليم في المحافظة بعقد دورات تدريبية لتطوير كفاءة المدراء وتطوير معارفهم الأكاديمية والتعليمية وتحفيز المعلمين على إكمال دراستهم الجامعية للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه.
- **دراسة رضا (2011):** ¹⁷ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة وواقع الأداء الوظيفي للعاملين بهذا المطار لاستنتاج العلاقة بين المتغيرين ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الاستقصاء لعينة مكونة من 240 عامل، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن غالبية مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم للكشف عن المخالفات والمهربات، مع وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز، والعمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى زيادة وتحسين مستويات الأداء الحالية.

- **دراسة العجلة (2009):** ¹⁸ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي بلغ عددها 305 باستخدام "spss"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، كما أن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي أما عن أهم توصيات الدراسة فكانت وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، وتفعيل نظام الحوافز على أسس مهنية ومكافئة المبدعين إضافة إلى مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

- **دراسة (2007) YVONNE & AI:** ¹⁹ تناولت هذه الورقة البحثية العلاقة بين لرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين، بحيث تم اختيار جوانب تسعة لمناقشة الأداء الوظيفي تمثلت في الترويج، الإشراف، المزاي، المكافآت المحتملة، إجراءات التشغيل، زملاء العمل، طبيعة العمل، الاتصالات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة المختارة التي بلغ عددهم 77 موظف يعملون بدوام كامل في 24 مخزن في منطقة "kepong" في ولاية ماليزيا، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة معتدل ما يشير في العموم إلى أن الموظفين راضون عن عملهم خاصة في بُعد العلاقات مع زملاء العمل، طبيعة العمل، الإشراف، ما أدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، ما يشير إلى توفر هذه العوامل الرئيسية في أداء العاملين سوف يؤدي حتما إلى تكوين رضا وظيفي لديهم.

من خلال استطلاع البعض من الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وإبراز دور وأهمية الإبداع الإداري في تحسين مستويات العاملين في الإدارات المختلفة سواء كانت هذه القوى العاملة ذات منصب قيادي أو تنفيذي، كما تم الاستفادة وبشكل كبير منها في إثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت متغيري الدراسة وتطبيقها على رؤساء المصالح الإدارية بالقطاع التعليم العالي الذي يعتبر قطاعا حيويا وعماما لانتمائه للقطاع الخدمي، فله أثر كبير في تكوين أجيال المستقبل خاصة من خلال الخدمات التي يقدمها، والمتتمثلة في السير الحسن لعمليات تسيير الإجراءات الإدارية من حيث توفير المناخ المناسب للطالب، وتسهيل المعاملات الإدارية له خدمة لمساره الدراسي والتكويني.

رابعاً- تحليل أثر تبني الإبداع الإداري في تحسين أداء رؤساء المصالح الإدارية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

سنحاول من خلال تحليل نتائج الدراسة تقصي أثر الإبداع الإداري من خلال مقومات الإبداع الإداري في كل من سمات القدرة الإبداعية للموظف، ومتغيرات المناخ الإداري الإبداعي على تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح الإدارية في جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، وذلك بعد اختبار الفرضية الرئيسية، وما يتفرع عنها من فرضيات جزئية.

1- خصائص عينة الدراسة:

بعد إجراء التحليل الإحصائي من حيث الجنس، اتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل 48.1%، أما عن نسبة الإناث فبلغت 51.9%، وهي نسب متوازنة نوعا ما، تدعم النتائج التي ستقدمها الدراسة والتوزيع السليم للاستبيان، وهذا راجع إلى أن كلا من الذكور والإناث في العينة المقصودة يتطلع احتلال مناصب عليا تتمثل في رئاسة مصالح إدارية في المؤسسة محل الدراسة. أما التوزيع حسب السن فقد عادت النسبة الأكبر لمن هم متقلدي المناصب الإدارية العليا من المستقصى البالغة أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغت 73.1%، وتليها نسبة 15.4% لمن تقل أعمارهم عن 30 سنة، ثم نسبة 7.7% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة، أما النسبة الأخيرة فقد قدرت ب 3.8% للذين تتفوق أعمارهم 50 سنة.

من حيث المستوى التعليمي، اتضح أن اغلب أفراد العينة هم ذوي مستوى جامعي بنسبة بلغت 50%، تليها نسبة 26.9% من ذوي المستوى الثانوي، ثم نسبة 17.3% لذوي الدراسات العليا، وأقل نسبة سجلت للمستوى الأقل من الثانوي بـ 5.8%. هذا يعكس المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة الذي يعكس صحة إجاباتهم على الاستبيان الموزع عليهم، أما من حيث الدرجة في الترقية، فقد اتضح أن معظم أفراد العينة المدروسة هم ذوي الدرجة الأولى بنسبة بلغت 38.5%، ثم ذوي الدرجة الرابعة بنسبة 26.9%، لتليها الدرجة الثانية بنسبة 17.3%، أما الدرجة الثالثة، فبلغت نسبتها 9.5% أما الموظفين الذين لديهم أكثر من أربع درجات بلغت نسبتهم 7.7% هذا يدل على أن المناصب الإدارية العليا يحتلها الموظفين ذوي الدرجة الأولى والرابعة والثانية بنسبة أكبر. اتضح كذلك أن معظم أفراد العينة المدروسة هم ذوي خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة بلغت 44.2%، ليلها ذو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40.4%، ثم ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة عمل بنسبة 9.6% وفي المرتبة الأخيرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 5.8% هذا يدل على أن المناصب الإدارية العليا يحتلها الموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة عمل.

أما توزيع العينة حسب الدخل، فتتصف نسبة 51.9% من مفردات العينة بتقاضى دخل شهري أقل من 30000 دج أما من تتراوح دخولهم الشهرية بين 30000 دج و 40000 دج فبلغت نسبتهم 21.2%، أما ذوي الدخل الذي يتراوح ما بين 40000 دج و 60000 دج فنسبتهم 19.2%، ثم الذين دخلهم أكثر 60000 دج بنسبة 7.7%.

2- عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الاستبانة:

يلخص الجدول رقم (02) كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للمتغير المستقل.

الجدول (01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات و التكرارية و النسب المتوية						المحور	المتغير
		غير موافق		محايد		موافق			
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
0.606	0.846	00	00	7.7	4	90.3	48	الأصالة QA1	سمات القدرة الابداعية للموظف
0.554	1.076	19.2	10	11.5	6	69.2	36	الأصالة QA2	
0.322	0.884	00	00	11.5	6	88.5	46	الأصالة QA3	
0.550	0.826	7.7	4	25	13	67.3	35	الأصالة QA4	
0.508	0.908	المعدل							
0.765	0.961	26.9	14	30.8	16	42.3	22	الطلاقة QB1	
0.382	0.826	00	00	17.3	9	82.7	43	الطلاقة QB2	
0.506	0.692	1.9	01	32.7	17	65.4	34	الطلاقة QB3	
0.365	0.942	3.8	02	9.6	5	86.5	45	الطلاقة QB4	
0.504	0.855	المعدل							
0.457	0.711	00	00	28.8	15	71.2	37	المرونة QC1	
0.312	1.019	5.8	03	3.8	02	90.4	47	المرونة QC2	
0.525	1.192	25	13	5.8	03	69.2	36	المرونة QC3	

0.344	0.865	00	00	13.5	07	86.5	45	المرونة QC4		
0.409	0.946	المعدل								
0.788	0.923	26.9	14	34.6	18	38.5	20	الحساسية QD1		
0.655	0.961	19.2	10	23.1	12	57.7	30	الحساسية QC2		
0.607	0.942	15.4	08	21.2	11	63.5	33	الحساسية QC3		
0.653	0.750	11.5	06	36.5	19	51.9	27	الحساسية QC4		
0.675	0.894	المعدل								
0.522	0.961	11.5	06	15.4	08	73.1	38	المجازفة QE1		
0.645	0.769	11.5	06	34.6	18	53.8	28	المجازفة QE2		
0.696	0.846	17.3	09	32.7	17	50	26	المجازفة QE3		
0.277	1.038	5.8	03	1.9	01	92.3	48	المجازفة QE4		
0.535	0.903	المعدل								
0.714	1.134	32.7	17	19.2	10	48.1	25	المناخ Q1		
0.824	1.288	51.9	27	23.1	12	25	13	المناخ Q2		
0.753	1.019	28.8	15	26.9	14	44.2	23	المناخ Q3		
0.805	1.307	51.9	27	21.2	11	26.9	14	المناخ Q4		
0.847	1.211	48.1	25	26.9	14	25	13	المناخ Q5	متغيرات المناخ الاداري الابداعي	
0.805	1.307	51.9	27	21.2	11	26.9	14	المناخ Q6		
0.829	1.307	53.8	28	23.1	12	23.1	12	المناخ Q7		
0.854	0.769	26.9	14	50	26	23.1	12	المناخ Q8		
0.893	1.288	57.7	30	28.8	15	13.5	07	المناخ Q9		
0.779	1.019	30.8	16	28.8	15	40.4	21	المناخ Q10		
0.839	1.038	36.5	19	32.7	17	30.8	16	المناخ Q11		
0.812	1.153	المعدل								
0.573	0.943	معدل المحاور العام								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن هناك تقارب في قيم المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية للمتغيرات التابعة للمتغير المستقل سمات القدرة الإبداعية للموظف، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أجوبة المستجوبين حول كل الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة (المجازفة) تراوح في المدى (0.855-0.946) بفرق بسيط، وانحرافات معيارية متقاربة قدرت بـ (0.675-0.409)، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة المبحوثة إلى الموافقة بنسب كبيرة، بلغت ما بين 50 إلى 92.3% على العموم، أما بالنسبة للشق الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ الإداري الإبداعي فلقد تقاربت قيم المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية للأسئلة المطروحة، فتراوح المتوسط الحسابي في المدى للمتغيرين ما بين (0.307-0.769)، وانحرافات معيارية متقاربة قدرت

ب (0.714-0.893)، واتجهت إجابات أفراد العينة إلى عدم الموافقة، ما يوضح أن أفراد العينة يصرحون بعدم توافر المناخ المساعد على تشجيع الإبداع في الأداء الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

أما الجدول التالي الذي يوضح كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للمتغير التابع.

الجدول (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات والتكرارية والنسب المؤوية						المحور	المتغير
		غير موافق		محايد		موافق			
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
0.573	0.846	9.6	05	25	13	65.4	34	الأداء Q1	محددات الأداء الوظيفي
0.525	0.865	7.7	04	21.2	11	71.2	37	الأداء Q2	
0.652	0.923	17.3	09	25	13	57.7	30	الأداء Q3	
0.863	1.365	61.5	32	25	13	13.5	07	الأداء Q4	
0.695	0.788	15.4	08	36.5	19	48.1	25	الأداء Q5	
0.828	0.980	32.7	17	34.6	18	32.7	17	الأداء Q6	
0.712	1.038	26.9	14	23.1	12	50	26	الأداء Q7	
0.723	1.211	38.5	20	17.3	09	44.2	23	الأداء Q8	
0.606	0.846	11.5	06	26.9	14	61.5	32	الأداء Q9	
0.686	0.984	المعدل							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20.

انطلاقاً من الجدول السابق، الذي يمثل إجابات أفراد العينة المستقصاة على عبارات محور المتغير التابع المتمثل في محددات الأداء الوظيفي، فيتبين أنه توجد موافقة ذات دلالة إحصائية على أن أفراد العينة المختارة يقرون توافر محددات الأداء الوظيفي كل من أنظمة وإجراءات العمل والاتصال والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (32.7%-71.2%) ماعدا السؤال Q4 ، والذي يتمحور حول تناسب راتب الموظف مع حجم المهام التي يقوم بها، حيث أجمع 32 موظف على عدم تناسب الراتب مع حجم المهام المبدولة، وهذا ما أشار إليه المتوسط الحسابي لهذا السؤال المقدر ب(1.365)، وبانحراف معياري بلغ (0.863).

3- نتائج اختبار الفرضيات:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضيات، سيتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ستكون قاعدة القرار هي الاعتماد على القيمة الاحتمالية Sig وعلى المقارنة ما بين t المحسوبة و t الجدولية المقدر ب 2.006 وفق المعادلة التالية:

$$y = \hat{a} + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

حيث:

y : هو المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

x : هو المتغير المستقل (مقومات الإبداع الإداري حيث: x1: سمات القدرة الإبداعية، x2 : متغيرات المناخ الإداري الإبداعي).

\hat{a} : وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل x، أي في حالة $x = 0$

\hat{b} : ميل الخط المستقيم، ويعكس مقدار التغير في y إذا تغيرت x بوحدة واحدة.

Sig: قيمة معنوية R2 : معامل التحديد R : معامل الارتباط t : الجدولية

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة.

الجدول (03): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

مصدر التباين	تقدير معاملات النموذج B	t المحسوبة	القيمة الاحتمالية 0.05 Sig	القرار الإحصائي
	1.801	2.916	0.000	
سمات القدرة الابتكارية	0.075	3.009	0.043	قبول الفرضية الأولى
متغيرات المناخ الإداري الإبداعي	0.223	2.134	0.037	قبول الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لسمات القدرة الإبداعية للموظف على تحسين الأداء الوظيفي. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (سمات القدرة الإبداعية) في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.009) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.043) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، هذا ما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسمات القدرة الإبداعية على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة المستقصاة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغيرات المناخ الإداري الإبداعي على تحسين الأداء الوظيفي. أوضحت النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه، بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (متغيرات المناخ الإداري الإبداعي) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (2.134) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.037) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الثانية.
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح عند مستوى المعنوية 0.05، سنقوم في الجدول التالي باختبار الفرضية الرئيسية التي تفترض تأثير كل المتغيرات سابقة الذكر مجتمعة للإبداع الإداري في المتغير التابع، لاستخراج معادلة الانحدار المتعدد النهائية.

حيث أنه بعد التحليل الإحصائي، تم الوصول إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) الذي يوضح تحليل التباين (ANOVA).

الجدول (04): نتائج تحليل التباين (ANOVA)

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	F الجدولية
$\hat{y}_i = 1.801 + 0.139x_1 + 0.223x_2$.000	0.381	0.145	3.644	2.80

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V 20.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) في المتغير التابع المقصود في الدراسة، استنادا إلى قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (3.644) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقضي بقبول الفرضية الرئيسية، والتي تؤكد وجود أثر إحصائي للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة المختارة، إلا أنه يلاحظ وجود ارتباط موجب، ولكنه ضعيف بين المتغيرين قدر بـ 38.1% يمكن إرجاع ذلك من الناحية الإحصائية إلى أن الإبداع الإداري يساهم بنسبة

38.1% في تحسين الأداء، بينما تعود النسبة الباقية إلى عناصر أخرى، قد تكون استراتيجيات تبنيها المؤسسة، وبالتالي يمكن تقدير معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Ax_5 = 1.801 + 0.139x_1 + 0.223x_2$$

4- الاستنتاجات والتوصيات:

- بموجب ما تقدم من نتائج، يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات، وصولاً إلى وضع بعض المقترحات وفق ما يلي:
- أظهرت معطيات التحليل بين المتغيرين المقصودين بالدراسة بصفة عامة عن وجود أثر، ما يشير على أن معظم الموظفين خاصة من ذوي المناصب العالية يؤدون الوظائف الموكلة إليهم باستخدام قدراتهم الإبداعية وأن المناخ الإداري في القطاع الجامعي يساهم في تحفيز هذه القدرات ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء، وهذا ما يتوافق مع جل النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛
 - كما كشفت نتائج الاختبار بأن هناك أثر كبير للقدرات الإبداعية التي يتوافر عليها المسؤولين على تحسين الأداء، حيث أن تمتعهم بالمهارة والمعرفة العلمية يحقق إنجاز العمل بكفاءة وفعالية بالإضافة لتوفر سمة الأصالة والتي يبرز عنها البحث عن الأفكار الجديدة غير التقليدية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري، بالإضافة للطلاقة والمرونة الفكرية التي تميز الموظف عن غيره من حيث القدرة على التفكير السريع والتعبير عن الأفكار بسلاسة ووضوح وتقبل آراء الآخرين بعقل منفتح، أما عن الحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة فالموظف المبدع يتصف برؤيته لأبعاد المشكلة بوضوح ومحاولة تطبيق تجارب جديدة وتحمل مسؤولية ما يقوم به من تصرفات ومستعد لتحمل النتائج؛
 - كما أثبتت نتائج الاختبار بأن هناك أثر لمتغيرات المناخ الإداري الإبداعي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك ما تفتنت إليه المؤسسات الجزائرية خاصة الجامعات الجزائرية التي تستحوذ على قدرات وطاقات إبداعية تساهم في الرفع من مستوى الأداء، خاصة بعدما أصبحت جل هذه المؤسسات الطالبة للعمل تشترط توفر شروط في طالب العمل حتى يتم توظيفه، كأن يكون الأول في دفعته ومنتحصل على معدل عالي طيلة مساره الجامعي التي أصبحت تولي اهتمامها أيضاً لمجمل النشاطات العلمية التي يقوم بها في مجال تخصصه من ترجمات وبحوث علمية وتقنية كانت.
- انطلاقاً من نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات في ما يلي:
- ضرورة الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل فبرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به؛
 - محاولة الرفع من الراتب الذي يتقاضاه الموظف عن طريق الترقية المستمرة في رتبته الإدارية بصورة مستمرة؛
 - ضرورة الاهتمام بطرق تحفيز الموظف ومحاولة خلق روح المبادرة؛
 - تفعيل فكرة مشاركة الموظفين في وضع القرارات الإستراتيجية والتنفيذية من خلال الاهتمام أكثر بأرائهم وأفكارهم، واستخدام أساليب العصف الذهني لذلك؛
 - إدراج الموظف في التدريبات التي تتناسب مع مساره العملي وفي مجال تخصصه وذلك للتحسين من مستواه وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي.

خلاصة:

من خلال ما سبق؛ يمكن القول أن المؤسسات الخدمية أصبح لزاماً عليها تبني مدخل الإبداع الإداري لما له من فوائد على نشاطها فإن البيئة التنظيمية التي تحتضن الإبداع وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف درجة حدتها. وتنمية روح التنافس بين الأفراد، وتنمية الخبرات والطاقات الإبداعية عندهم، واحتضان مواهبهم ورعايتها والحفز

على العمل الجماعي. كما أن برامج التدريب التي تتبناها تتناسب مع متطلبات التطور التقني السريع وما يتطلبه هذا التطور من عناصر الابتكار والإبداع، وتوفير البيئة المناسبة لتطوير المعارف وتحقيق الطموحات العلمية، ووضع الكفاءات في محلها واختيار المسؤولين في المؤسسات من ذوي الخبرة والاختصاص، مما يؤثر في طبيعة العمل الذي يؤديه، مما يؤدي إلى إيجاد البيئة التنظيمية الملائمة للبحث والابتكار، كل ذلك يؤدي بالمؤسسات إلى مسايرة الركب الحضاري والإفادة من قدرات العاملين فيها على الابتكار.

المراجع والهوامش المعتمدة:

- ¹- Ademola R OLATOYE & J. O OYUNDOYIN, "Intelligent Quotient As A Predictor Of Creativity Among Some Nigerian Secondary School Students", Educational Research And Reviews, Vol2 N^o4, 2007, pp 92-95.
- ²- Jonathan P. WEST & Evan M. BERMAN, "Administrative Creativity in Local Government", Public Productivity & Management Review, Vol 20, N^o 4, Jun1997, p446, pp446-458.
- ³- محمود أبو بكر، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، بيروت، أكتوبر 2002، ص 46.
- ⁴ Cambridge Dictionary Online, Available On < [Http://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/British/Skill](http://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/British/Skill)>, Consulted:05 -05-2016.
- ⁵- Friday O OKPARA, "The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship", Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability, Vol3, N^o 3, 2007, P3.
- ⁶- طارق أحمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي، الكويت 2002، ص 57.
- ⁷- خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 169.
- ⁸- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة -، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان 2003، ص 36.
- ⁹- سعيد الشواف، "تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 13، الرياض 2000، ص 25.
- ¹⁰- Pavel CASTKA p & al, "Factors Affecting Successful Implementation Of High Performance Teams", Team Performance Management, Vol7, Issue7/8, 2001, p123, pp123-134.
- ¹¹- حسن محمود الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، عمان 2012، ص 91-92.
- ¹²- فيصل بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، الرياض 2008، ص 40.
- ¹³- حسن محمود الحراشنة، مرجع سابق، ص 109.
- ¹⁴- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، السعودية 2007، ص 34-35.
- ¹⁵- صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة " دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، للمركز الإقليمي العربي للتنسيق الإداري والتقوم الأكاديمي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- ¹⁶- Suliman S. Al-HAJAYA & Atallah A. Al-ROUD, "The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education", International Journal Education, Vol3, N^o1, 2011, pp1-7.
- ¹⁷- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2004.
- ¹⁸- توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2009.
- ¹⁹- Wong YVONNE & Rabeatul H A RAHMAN & Choi S LONG , "Employee Job Satisfaction and Job Performance: A Case Study in a Franchised Retail-Chain Organization", Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol8.N^o16,2014, PP1875-1883.

