



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة كلية الدراسات العليا
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
إدارة موارد بشرية

**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع
العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"**

إعداد الطالب

توفيق عطية توفيق العجلة

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة موارد بشرية
بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين

الله
بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ
الْحٰمِدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰالَمِينَ

اللهم هزا جهري .

جهري عاجز أمام فرضك .

فرض الممنع الوجه .

اللهم اجعل عملني هزا

نافعاً عبادك .

ولاجعله في ميزان حسنااتي

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِعْرَادُ

إِلَّا أُمِّي الْجَبَيْة

جسر الحب الصاعد بني للجنة ، رضائل وروياب من نهر الرضا

إِلَّا أُمِّي الْخَوَّا

النبي لاستمر من سنا روحه بنا يبع الدليل وضوء الوفاء

إِلَّا زوجي الْوَفِيَّة

التي وقفَت بجانبي وأمدتني بالعزيمة والاصرار

إِلَّا إِخْوَانِي وَإِخْوَانِي تقدِّرُهُ الوفاء

إِلَّا فَلَذَّاتِ كَبِيرِي وَفَرَّةِ عَيْنِي سلوانِي في وَنِسْيَي

فضل و نعمة و علاء و حمد

إِلَيْهِمْ بِمِمَّا أَهْدَيْتُمْ نَعْرَةَ حَصَادِي الْعَلَمِي

سائلُهُ الْعَلَمِي الْقَدْرُ لَأَنَّهُ ينفعُ بِهِ

شكراً وتقدير

حمدًاً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراًً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال.. وثناءً على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. وصلة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه ومن اهتدى بهديه .

لا يسعني إلا أن أقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوى الكريم (لم يشكر الله من لم يشكر الناس).

واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنتي أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه الرسالة الدكتور يوسف عبد عطية بحر، الذي أعطاني من وقته وجهه وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عنى خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله.

كما يسرني أن أقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة "الاستبانة" وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتفقت بمستوى الاستبانة.

كما وأنني أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لظهور بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من الإخوة الوزراء والوكلاء والمديرين العامين بالقطاع الحكومي، وإلى جميع المديرين الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة وإلى كل الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبيانات الدراسة.

وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميماً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثواب.

ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولني ذلك والقادر عليه.

الباحث

توفيق عطية توفيق العجلة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	.
ت	إهادء.	١
ث	شكر وتقدير.	٢
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية.	٣
س	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	٤
١	الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"	٥
٢	مقدمة.	٦
٣	مشكلة الدراسة.	٧
٤	فرضيات الدراسة.	٨
٥	متغيرات الدراسة.	٩
٦	أهمية وفوائد الدراسة.	١٠
٧	أهداف الدراسة.	١١
٨	الإطار النظري للدراسة.	١٢
٩	الفصل الثاني "الإبداع الإداري"	١٣
١٠	مقدمة.	١٤
١١	المفاهيم العامة للإبداع.	١٥
١٣	مفهوم الإبداع الإداري.	١٦
١٥	أهمية الإبداع الإداري.	١٧
١٦	مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري.	١٨
١٨	الفرق بين الإبداع والابتكار.	١٩
١٩	علاقة الإبداع بالموهبة - الذكاء.	٢٠
١٩	خصائص الإبداع.	٢١
٢٠	حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية.	٢٢
٢١	مكونات ومراحل الإبداع الإداري.	٢٣
٢٤	السمات المميزة للشخصية المبدعة.	٢٤
٢٦	أهم الخصائص التي يتميز بها الإداريون المبدعون.	٢٥
٢٧	القدرات المميزة للشخصية المبدعة.	٢٦
٣١	المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري.	٢٧
٤١	الإبداع التنظيمي.	٢٨

الصفحة	الموضوع	م.
٤٢	الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية.	٢٩
٤٣	معوقات الإبداع الإداري.	٣٠
٤٨	استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري.	٣١
٤٨	تنمية القدرة على الإبداع.	٣٢
٥٠	دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية.	٣٣
٥٣	دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية.	٣٤
٥٨	وسائل الإبداع.	٣٥
٦٢	الفصل الثالث"الأداء الوظيفي"	٣٦
٦٦	مفهوم الأداء الوظيفي.	٣٧
٦٥	عناصر الأداء الوظيفي.	٣٨
٦٦	محددات ومعايير الأداء الوظيفي.	٣٩
٦٩	تقويم الأداء الوظيفي.	٤٠
٧١	أهمية تقويم الأداء الوظيفي.	٤١
٧٣	أهداف تقويم الأداء الوظيفي.	٤٢
٧٤	مشاكل وتحديات تقويم الأداء الوظيفي.	٤٣
٧٥	أساليب وطرق قياس الأداء الوظيفي.	٤٤
٧٩	طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي.	٤٥
٨٨	الفصل الرابع"الدراسات السابقة".	٤٦
٨٤	مقدمة.	٤٧
٨٤	الدراسات المحلية.	٤٨
٨٦	الدراسات العربية.	٤٩
٩٩	الدراسات الأجنبية.	٥٠
١٠١	التعليق على الدراسات السابقة.	٥١
١٠٩	الفصل الخامس"الإطار المنهجي للدراسة".	٥٢
١٠٤	مقدمة.	٥٣
١٠٤	منهج الدراسة.	٥٧
١٠٤	مجتمع الدراسة.	٥٥
١٠٥	أداة الدراسة.	٥٦
١٠٦	صدق وثبات أداة الدراسة.	٥٧

الصفحة	الموضوع	م.
١١٩	المعالجات الإحصائية.	٥٨
١٢٠	الفصل السادس"عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها".	٥٩
١٢١	مقدمة.	٦٠
١٢١	عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	٦١
١٢٤	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	٦٢
١٢٥	تحليل عبارات الاستبانة "اختبار T".	٦٣
١٤٢	تحليل عبارات المحور الأول: واقع الإبداع الإداري.	٦٤
١٥٨	تحليل عبارات المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي.	٦٥
١٦٧	صحة الفرض.	٦٦
١٨٧	الفصل السابع"النتائج والتوصيات".	٦٧
١٨٨	نتائج الدراسة.	٦٨
١٩٠	توصيات الدراسة.	٦٩
١٩١	الدراسات المستقبلية المقترحة.	٧٠
١٩٣	قائمة المراجع.	٧١
١٩٤	المراجع العربية.	٧٢
٢٠٦	المراجع الأجنبية.	٧٣
٢٠٨	قائمة الملحق.	٧٤
٢٠٩	ملحق رقم (١) قائمة بأسماء ممكين الاستبانة.	٧٥
٢١٠	ملحق رقم (٢) توزيع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة حسب الدرجة.	٧٦
٢١١	ملحق رقم (٣) خطاب المستجوبين.	٧٧
٢١٢	ملحق رقم (٤) نموذج استبانة الدراسة.	٧٨

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٥	التخصيص المناسب لحجم العينة لكل من الدرجات قيد الدراسة.	(٥-١)
١٠٦	مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة.	(٥-٢)
١٠٧	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالأصلية.	(٥-٣)
١٠٨	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالطلاقة الفكرية.	(٥-٤)
١٠٨	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالمرونة الذهنية.	(٥-٥)
١٠٩	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالحساسية للمشكلات.	(٥-٦)
١٠٩	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.	(٥-٧)
١١٠	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بقبول المخاطرة.	(٥-٨)
١١٠	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالقدرة على التحليل والربط.	(٥-٩)
١١١	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالبناء التنظيمي.	(٥-١٠)
١١١	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بأنظمة وإجراءات العمل.	(٥-١١)
١١٢	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاتصالات الإدارية.	(٥-١٢)
١١٢	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بنمط القيادة.	(٥-١٣)
١١٣	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالحوافز.	(٥-١٤)
١١٣	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب.	(٥-١٥)
١١٤	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بعناصر الأداء الوظيفي.	(٥-١٦)
١١٤	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي.	(٥-١٧)
١١٥	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بتقدير الأداء.	(٥-١٨)
١١٥	الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة.	(٥-١٩)
١١٦	عامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).	(٥-٢٠)
١١٨	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ).	(٥-٢١)
١٢١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة.	(٦-١)
١٢١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	(٦-٢)
١٢٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	(٦-٣)
١٢٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(٦-٤)
١٢٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(٦-٥)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة.	(٦-٦)
١٢٤	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov ١).	(٦-٧)
١٢٦	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم.	(٦-٨)
١٢٨	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم.	(٦-٩)
١٣١	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم.	(٦-١٠)
١٣٣	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم.	(٦-١١)
١٣٥	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لديهم.	(٦-١٢)
١٣٧	أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القبول بالمخاطرة لديهم.	(٦-١٣)
١٣٩	أراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرة على التحليل والربط.	(٦-١٤)
١٤١	أراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرات المميزة للشخصية المبدعة لديهم.	(٦-١٥)
١٤٣	أراء أفراد العينة تجاه البناء التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري	(٦-١٦)
١٤٥	أراء أفراد العينة تجاه إجراءات العمل كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-١٧)
١٤٧	أراء أفراد العينة تجاه كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-١٨)
١٤٩	أراء أفراد العينة تجاه نمط القيادة السائد كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-١٩)
١٥٢	أراء أفراد العينة تجاه نظام الحوافز كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-٢٠)
١٥٤	أراء أفراد العينة تجاه اهتمام الإدارة العليا بالتدريب كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-٢١)
١٥٦	أراء أفراد العينة بمجمل عبارات المحور الفرعى الثانى المتعلق بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.	(٦-٢٢)
١٥٨	أراء أفراد العينة حول مدى توفر عناصر الأداء الوظيفي.	(٦-٢٣)
١٦٠	أراء أفراد العينة حول مدى توفر محددات ومعايير الأداء الوظيفي.	(٦-٢٤)
١٦٣	أراء أفراد العينة حول جدى وفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي.	(٦-٢٥)
١٦٥	أراء أفراد العينة حول مجمل عبارات محور واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة.	(٦-٢٦)
١٦٦	أراء أفراد العينة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام.	(٦-٢٧)
١٦٨	معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين الأداء الوظيفي.	(٦-٢٨)

عنوان الجدول	الصفحة	عنوان الجدول
١٧٠	معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري و بين الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.	(٦-٢٩)
١٧٢	نتائج اختبار t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الجنس.	(٦-٣٠)
١٧٥	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر.	(٦-٣١)
١٧٧	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي.	(٦-٣٢)
١٨١	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الدرجة	(٦-٣٣)
١٨٢	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف سنوات الخبرة.	(٦-٣٤)
١٩٣	نتائج اختبار t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الوظيفة.	(٦-٣٥)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	موضوع الشكل	الصفحة
(٢-١)	مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم ، العبيد)	٤٠
(٣-١)	نظام تقويم الأداء.	٧٠

ملخص الدراسة

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات الالزمه، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل (٣٠٥) استبانة وذلك بنسبة (٨٢٪) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

أهم نتائج الدراسة:

١. المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
٢. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
٣. واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول..
٤. عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.
٥. واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

أهم توصيات الدراسة:

١. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).
٢. وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
٣. العمل على إتباع اللامركزية وتقويض السلطة ومشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات.
٤. تفعيل نظام الحوافز على أساس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
٥. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

Abstract

This study aimed to know the reality of creativity administrative and its relationship with the performance of managers in the Ministries of Gaza strip.

The study relied on descriptive approach, Questionnaire has designed as a means to collect the necessary data, it distributed to a sample study, were analyzed (305) Questionnaire as a rate (82%) of the original of sample size by using the statistical program (spss) , has used suitable statistical tests to reaching to the semantics and valuable indicators supports the topic of the study.

The most important results of study:

1. The managers of the Ministries of Gaza Strip has all Distinctive capabilities for personal creative with a high degree.
2. Organizational variables under study contribute to varying degrees in the provision of Creative environment.
3. The reality of creativity administrative in Gaza Strip ministries overall an Is acceptable.
4. The process of performance appraisal of the Ministries of the Gaza Strip are not correctly and not effectively to serve the employee and the ministry together.
5. The reality performance of managers in the Ministries of the Gaza Strip. Overall is an acceptable.

The most important recommendations of study:

1. Establishment of an incubator department for creativity or the establishment of the so-called (Ideas Bank).
2. Develop a strategy based on precise criteria for the detection of Creators and talented managers.
3. Work on decentralization and delegation of authority and the participation of subordinates in decision-making.
4. Activation of the incentives system on professional standards include excellence and creativity in performance and reward the creators.
5. Revision of performance appraisal system to include objective principles, clear appraisal criteria , to ensure that the employee inform on the appraisal results.

الفصل الأول

"الإطار العام للدراسة"

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة .
- متغيرات الدراسة.
- فرض الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة introduction

تواجده المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسمى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. (الطيب، ١٩٨٨م، ص ١)، كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. (عبد المقصود، ١٩٩٨م، ص ٥)

فالفرد المبدع يعتبر ثروة ثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار. (النمر، ١٩٩٢م، ص ٦٢)، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتقدمة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شئون المنظمات. هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبعها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استفادتها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة. (توفيق، ٢٠٠٢م (أ)، ص ١٧، ١٨)، كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتقديم مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة. (الهيجان ، ٢٠١٤هـ ، ص ٧)، فالمشكلة الرئيسية للمنظمات العامة أنها لم تأخذ بجدية أهمية خلق المناخ المساند للمبتكرين، وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها تحديد القدرات الحالية الابتكارية لأبنائها حتى يمكن تقييم برامج التنمية التي تتلاءم مع هذه القدرات، وحتى يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين والتي تؤثر في مستوى القدرات الابتكارية لهم. (همام، ١٩٩٣م، ص ٧)

٧ مشكلة الدراسة study problem

إن الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعزم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري. (أيوب، ٢٠٠٠م، ص ٢) بل لقد عد (إرنست ديل Earnest Dale) الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية للمدير. (الحجازي، ١٩٩٧م، ص ٢)

و تتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها. (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ص ٤٩)

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في المنظمات العامة بوزارات قطاع غزة والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشن العقول وتكتل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية .

لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المنظمة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمة أو بالمتغيرات الشخصية للمدير نفسه، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المنظمة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة. وعلى ضوء ما تقدم يمكن للباحث صياغة مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي: "ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة".

٧ فرض الدراسة study hypothesis

يسعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار الفرضيات التالية في محاولة لإثباتها أو نفيها:

الفرضية الأولى

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة".

ينبئ عن الفرضية الأولى الفرضيات التالية:

١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة : (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط .) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

٢ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة "إدارية أم فنية")

٧ متغيرات الدراسة Study variables

تهتم الدراسة بمعرفة أثر مكونات الإبداع الإداري : (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري) على الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بقطاع غزة.

أولاً / المتغيرات المستقلة

١ - **القدرات المميزة للشخصية المبدعة:** اختار الباحث أهم القدرات المميزة للشخصية المبدعة والتي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع ل تكون محلًّا للدراسة. والتي تتمثل في:

(الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط) .

٢ - **المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري :** اختار الباحث أهم المتغيرات التنظيمية التي يعتقد أنها أكثر المتغيرات التي توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري. والتي تتمثل في:

(البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب).

ثانياً/المتغير التابع:

الأداء الوظيفي للمديرين.

٧. أهمية الدراسة / study importance

تبغ أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالكاً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ولا سيما المديرين منهم. ويمكن أن تظهر أهمية هذه الدراسة بشكل جلي من خلال الفوائد المرجوة منها وهي كما يلي :

الفوائد المرجوة لمجتمع الدراسة (الوزارات العاملة بقطاع غزة)

١ - تقدم هذه الدراسة إستراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للمديرين وتزودهم بالمقترنات اللازمة لتحقيق التميز في أدائهم ، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بكافة مجالاته في عملية تنمية المجتمع، والتأثير المباشر للمدير على نجاح هذا القطاع أو فشله في القيام بذلك الدور.

٢ - تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال التدريب الإداري، بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها المديرون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعده على تطمية هذه القدرات لدى المديرين ، بشكل يمكّنهم من إطلاق وتجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

الفوائد المرجوة من هذه الدراسة للباحث

١- تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة.

٢- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

الفائدة المرجوة من الدراسة للمهتمين والباحثين والمكتبة المحلية والعربية

١ - على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالأداء الوظيفي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التوعي المطلوب في دراسة هذا الموضوع.

٢- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

٧ أهداف الدراسة study objectives

- ١ - التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- ٢ - التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- ٣ - الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلقة.
- ٤ - لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

الإطار النظري

- الفصل الثاني: الإبداع الإداري .
- الفصل الثالث: الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني

"الإبداع الإداري"

- **مقدمة.**
- **المفاهيم العامة للإبداع والإبداع الإداري.**
- **مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري.**
- **حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية.**
- **مكونات الإبداع الإداري.**
- **السمات المميزة للشخصية المبدعة.**
- **القدرات المميزة للشخصية المبدعة.**
- **المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.**
- **الإبداع التنظيمي.**
- **معوقات الإبداع الإداري.**
- **تنمية القدرة على الإبداع.**
- **وسائل الإبداع الإداري.**

الفصل الثاني

"الإبداع الإداري"

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققه البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرية المتقدمة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي ، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية ومحالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلص من الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار.

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري ، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (عبيد، ٢٠٠٨م، ص ٣)

ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشتهر فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدربين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تتحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تتطرق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

٧ المفاهيم العامة للإبداع

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، ١٩٩٩م، ص ٨)

وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (النمر، ١٩٩٢م، ص ٦٢)

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

أولاً / مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان) أنه يمكن رصد ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور المنهي الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

• المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترب بالغماض و تستعصي على التقسيم، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعقريّة والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة ... وغيرها.

• المرحلة الثانية

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث نقد في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغبيّات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

• المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. (جروان، ٢٠٠٢ م، ص ١٨)، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وترابط الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (١٩٥٠ م) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئيسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين. (الصافي، ١٩٩٧ م، ص ١٨)

ثانياً / مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بداعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدع الشيء اخترعنه لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبق أحد. (ابن منظور، ١٩٩٤ م، ص ٦)

يقول تعالى "بديع السموات والأرض" سورة البقرة آية (١١٧)، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

ف والإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقىض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.
(الطيب، ١٩٨٨ م، ص ١٠)

ثالثاً / مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
(السامرائي، ١٩٩٤ م، ص ١٩١)

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية ، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدتها من جهة ثالثة.
(همشري، ١٩٩٤ م ، ص ١١٧)

إلا أنه وجد أن تعریفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

• **التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها :** تعريف (سيمبسون) للإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع. (أبو سماحة، ١٩٩٨ م ، ص ١٩٠)

• **التعريفات التي تركز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:** كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتوفيق أو التميز. (عساف ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٢)

• **التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية:** حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع ، فيعرف الإبداع بأنه : "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين ".
(منصور، ١٩٨٩ م ، ص ٨٥) وقد عرف (جيلفورد) الإبداع على أنه " تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتحتفل هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتمثل هذه القدرات في الطلاق اللغوية والمرنة والأصلحة والحساسية للمشكلات". (رشوان، ٢٠٠٢ م، ص ١٣)

• **التعريفات التي تنظر للإبداع كناتج ، ومنها :** تعريف (بيرز) للإبداع بأنه "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجيد أو غير شائع

يمكن تفيذه أو تحقيقه." (العدل، ١٩٩٥ م، ص ١٢٩) و يعرفه (روشكا) بأنه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة." (روشكا، ١٩٨٩ م، ص ١٩)

• **التعريفات التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة:** سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الالكمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتنميته. (منصور، ١٩٨٩ م، ص ٨٤)

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
- الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينبع بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتعزيز الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطر والقدرة على التحليل.

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح ، مثل تعريف (جروان) للإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية."

(جروان، ٢٠٠٢ م، ص ٢٢).

ويؤيد الباحث ما ذكره (جروان) حول شمولية هذا التعريف حيث يرى أنه تضمن جميع الأبعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: (القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي).

ويرى (فاخر عاقل) أن الإبداع بمعناه الواسع هو "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة، حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع" (السامرائي، ١٩٩٤ م، ص ١٩١)

٧ الإبداع الإداري

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ،اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرؤنة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بورو قراطين و تسليهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (الزهري، ٢٠٠٢ م، ص ٢٣١)

٧ مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباطؤ في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرات الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. (الحقباني، ١٩٩٧، ص ١٢) و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعقريّة والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها. (عبد الحميد، ١٩٩٥ م، ص ١٦)

ويشير قاموس (ويبيستر) إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يbedo العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (القذافي، ٢٠٠٢ م، ص ١٣)

كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً. وبناءً على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علمًا بأن التغيير هو الذي يتتيح دائمًا الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهدف للفرص التي يتتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية". (الطيب، ١٩٨٨)

(١٢، ص م)

والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شميرون وهنت وأوسبورن) بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهري ، ٢٠٠٢ م، ص ٢٤٦)

وترى (نادية أيوب) أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (أيوب ، ٢٠٠٠ م، ص ٦)

ويرى (القاسمي) أن الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع" (القاسمي، ٢٠٠٢ م، ص ٥٥١، ٥٥٢) ويشير (أبو بكر) للإبداع الإداري بقوله "قدرة الفرد على استخدام إمكاناته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها" (أبو بكر، ٢٠٠٢ م، ص ٤٦)

وبالرغم من تعدد التعريفات التي وضعها لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جمِيعاً تصب في بونقة واحدة، وتنتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد. كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالإبداع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معانٍ جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كـالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضمونين وتقسيمات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال. إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه. (هيجان، ١٤٢٠ هـ، ص ٨)

ويمكن للباحث أن يعرف الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

والقدرات التي يعنيها الباحث في هذا التعريف هي : (الأصلة، الطلققة، المرونة، الحساسية لل المشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

٧ أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

- ١ - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ٢ - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ٣ - المساهمة في تتميم القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءب مع التطورات الحديثة.
- ٤ - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ٥ - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتحقق مع التغيرات المحيطة. (النمر، ١٩٩٢ م، ص ٦٢)

٧ مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري

إن النظرة المتأملة في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري وهي كما يراها (الطيب) كالتالي:

أولاً : أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات التجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة.

ثانياً : إن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم، تتيح فرصاً رحبة يمكن تنصيبها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات وتزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقاً لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي ييرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري.

ثالثاً : إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصوراً على الاختراع التقني، من ثم ييرز

أهمية إيجاد تصورات متعددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.

رابعاً : إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذي يتمتعون بقدرات خارقة . وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحاً " التوزيع الاعتدالي " بمعنى أن الأفراد جميعاً يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.

خامساً : بما إن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة . فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لابد أن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والمتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآنية وتطوراتها المستقبلية . (الطيب، ١٩٨٨)

(١٥ - ١٣ ص، م)

٧ تصورات خاطئة عن الإبداع

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتقدير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يوجد بالأفكار الخلاقة، وامتزجت في تفسيراتهم التصورات الذاتية مع الأفكار الدارجة. وقد أدت هذه التصورات للإبداع إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال:

١ - أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة، لأن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة.

٢ - أن المبدع يختلف نوعياً عن غيره من البشر أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها، فهو ملهم.

٣ - أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعمراني في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.

٤ - وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها. (إبراهيم،

(٣٧ ، ص ٢٠٠٢ م).

٧ الاتجاهات الإيجابية في دراسة الإبداع

هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الإيجابية للإبداع وهي:

- **الإبداع ظاهرة مركبة** : ولكنه قابل للفهم والدراسة، فمنذ ٤٠ عاماً مضت أخضع الإبداع للدراسة والبحث، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمه وتنظيمه.
- **الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية** : و ليس فاقداً على ذوي الموهبة . وهذا معناه أن الإبداع موجوداً لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة، وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم ويوظف ما لديه من إمكانات إبداعية.
- **الإبداع ظاهرة صحية** : حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة.
- **الإبداع ممتع** : فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والإنجاز والإثابة. (الأعسر، ٢٠٠٠ م، ص ١٢)

٧ التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع

هناك بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومراعاتها يهم المبادرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي:

- ١- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
- ٢- الاعتقاد بمحودية فرص و مجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.
- ٣- الاعتزاز بقدرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
- ٤- التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
- ٥- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار . (أبو بكر، ٢٠٠٢ م، ص ٦٥)

٧ الفرق بين الإبداع و الابتكار: Cr  ative and Innovation

يميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة. فيرى (نجم) أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخالق أو الملائم لها . أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائمًا أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكارًا مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق. (نجم، ٢٠٠٣م، ص ١٧)

كذلك فرق كل من (الزعبي، الجريري) بين "الإبداع والابتكار" بقولهما: "إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو تعبير فني" ، والجدة هنا أمر نسبي ، فما يُعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين . والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل ، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً . وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره. (الزعبي، الجريري، ٢٠٠٨م، ص ٨)

إلا أن عامة الناس وبعض الباحثين يستخدمون مصطلحي "الابتكار والإبداع" للدلالة على نفس المعنى. (أيوب ٢٠٠م، ص ١) ، فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع: أبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال وابتدع الشيء أي اخترعه . (المعجم الوجيز ، ١٩٨٠، ص ٤٠) . وجاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعانٍ متعددة من أهمها ما يلي :

- ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبوق إليه أو هو محدث .
- باكره أي بادر إليه. (مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩ ، ص ٤٣).

وهذا ما نميل إليه فمع احترامنا لوجهة نظر من فرق بين المصطلحين إلا أنه يبدو لنا بأنه لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي والتفكير الابتكاري فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة .

وما نستدل به في تعضيد هذا الرأي ما يلي :

- من خلال الاطلاع الواسع على أدبيات الإبداع وجدنا أن المتخصصين يستخدمون تارة مصطلح الإبداع أو التفكير الإبداعي وتارة يستخدمون مصطلح الابتكار أو التفكير الابتكاري وتارة أخرى يتم الجمع بين المصطلحين.

- إن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث .

- إن المصطلح الانجليزي للإبداع (creativity) يترجمه المتخصصون العرب تارة بالإبداع وتارة أخرى بالابتكار.

ونرى أن المقصود واحد من هذين المصطلحين. لذا سنعتمد في هذه الدراسة ترافق المصطلحين إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإثبات بالجديد. فنقول : "الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع".

٧ علاقة الإبداع بـ : الموهبة - الذكاء

حاول كل من (العبد الكريم، العبيد) تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى فقلالا: أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسواء بدرجات مقاومة نسبياً وفي مجالات متعددة ، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة . والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم وقد لخصا علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع ، حيث قللا: انه لا يوجد ربط علمي مؤكداً بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد :

- لا يبدع الموهوب شيئاً ، ويبدع الأقل موهبة .
- لا يبدع الذكي شيئاً، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات. (العبد الكريم والعبيد، ٢٠٠٧م، ص ٥)

٧ خصائص الإبداع Creativity Characteristics

يذكر (عيد ٢٠٠٨م) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتدخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجهه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره .
- الإبداع علم نظري تجاري قابل للتبدل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجرب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتمييز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية. (عيد، ٢٠٠٨م، ص ١٤، ١٥)

٧ حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئه الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع و خدمات، فهناك مجالات متعددة و متنوعة يمكن تقصيها و تحويلها إلى فرص إبداعية كبرى و تعظيم قدرات و إمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها و إنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة و معقدة ففرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية و التنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير و التطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات و ثورة المعلومات و شبكة الإنترن特 وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة و التعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكناها من مسيرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة لمشكلات قائمة.

- يبرز الإبداع كمطلوب أساسى من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.

- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتغىّر على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل. (عيد، ٢٠٠٨، ص ١٢)

٧ مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من:

١- مراحل العملية الإبداعية .

٢- الإنسان المبدع: (سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع).

٣- المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز ، التدريب). (الطيطي، ٢٠٠١ ، ص ٦٥)

وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولا / مراحل العملية الإبداعية

في هذا السياق سيتم الحديث عن ثلاثة نقاط أساسية هي: (مراحل الإبداع ، مراحل الإبداع الإداري ، مستويات التفكير الإبداعي)

(١) مراحل الإبداع : لقد قام (Wallas) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل وهي كما يلي:

• مرحلة الإعداد (التحضير Preparation)؛ وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتقتصر من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

• مرحلة الاحتضان (الاختمار - Incubation) : وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملًا هامًا، فالآفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. و هذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة ، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

• مرحلة الإشراق: (الإلهام - Illumination) : تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وابتكار شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة . كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان

بقدر أهميتها وصعوبتها، إلا إنها في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

- **مرحلة التحقق (verification):** وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتبعها على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقدير، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، فهي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الوعي لحل المشكلة . (الطيطي، ٢٠٠١م ، ص ٦٥)

وقد قدمت عدة اتجاهات من كثیر من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع . فمثلاً يشير البعض إلى أنها تتكون من ست مراحل، لا بد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل أو وقت معين وهذه المراحل هي : "الإلهام، التوضيح، الاستخلاص، الترشيح، التقييم، مرحلة تطوير الأفكار". (بيتي، ٤٢٢، ٥١)، (ص ١٧)

(٢) مراحل الإبداع الإداري

تزرع أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست ١٩٩٠م - West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع :** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلوب أساسى لاستمرار وبقاء المنظمة.
- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية لآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بعرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
- **مرحلة التطبيق :** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

• مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة. (هيجان، ١٩٩٥م، ص ٢٥٢، ٢٥٣)

و هنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات و مراحل مرتبة و متالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة و متداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغى ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .

ويتفق الباحث مع هذا الرأي حيث أنه لا بد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتواقي ل بهذه الخطوات فقد تتدخل أثناء العملية الإبداعية. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي . فالإبداع قد يتتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تتحقق بالإبداع بالضرورة ، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة ، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك قادراً على التثبت به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

(٣) مستويات التفكير الإبداعي

عندما يرد تعبير "الإبداع" فإن ما يتبادر إلى ذهن كثير من الناس - أكاديميين و عاديين - هو الإنجاز الخارق غير المسبوق . غير أن عدد من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات للإبداع أnderها المستوى البزوغي ، لأن الإبداع مثله مثل أي شيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات ، وقد اقترح (تايلور) خمسة مستويات متسلسلة للإبداع وهي:

- **الإبداع التعبيري :** و يتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة و نوعية الإنتاج، ويميز النابغون في هذا المستوى صفتان التلقائية والحرية.
- **المستوى الإنتاجي :** بنمو مهارات المبدع فإنه يصل إلى إنتاج الأعمال الكاملة. ويكون الإنتاج إبداعياً حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز . وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.
- **المستوى الاختراعي :** ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
- **المستوى الإبداعي :** ويقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء.
- **المستوى البزوغي :** وهو تصور مبدأ جيد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، (رشوان، ٢٠٠٢م، ص ٢١) . و يعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيداً، إذ يتمثل في القدرة

على تطوير المبادئ الأكثر تجريداً . وقد أكد (تايور) أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيراً في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع (الصافي، ١٩٩٧ م، ص ٥٨)

ومما سبق نستنتج : أن الإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبه، وليس من الضروري أن يكون فاقداً على مجالات الاختراقات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفية جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يواجهه الفرد والمجتمع من المشكلات . فالابتكار له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بسيطاً . لذلك فإن التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية للمدير لا يعني المطالبة بالوصول إلى نتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية، وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد المدير على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المأثور، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة مع تعدد طبيعة عمل المدير وتشعب مهامه وقلة الإمكانيات والموارد المتوفرة له.

٧ السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية المبدعة

السمة (Trait) عند علماء النفس تمثل استعداداً عاماً أو نزعة عامة، تطبع سلوك الفرد بطبع خاص وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته . ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل لمحاولة تفسير السلوك الظاهري للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه، تكون مسؤولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق فيه. (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٥٣)

وسمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتنسق بالدرايم النسبي ويشترك في الاتصال بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة . ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد أو متصل يمثله خط مستقيم، وتتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط (رشوان، ٢٠٠٢ م، ص ٢٣)

وقد استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وترسخت لديهم قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم . وقد توصلت دراسات الإبداع إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، ولكن يجب التبيه إلى حقيقة هامة وهي استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته . صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعاً، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جميعها عند كل المبدعين . ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباعدة من حيث مجالات

الإبداع العلمية والأدبية، بالإضافة إلى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعين الذين تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك. (جروان ٢٠٠٢م، ص ١١٠، ١٠٩)

وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين ومنها موضع اختلاف. (العساف، ٤٢٥ـ١٤٢٥، ص ٢٤)

ومن هذه السمات ما ذكره (عبد الفتاح) فقد ذكر مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل في الملامح والخصائص الأساسية التالية:

- الثقة بالنفس والقدرة على تفزيذ ما يريد.

- المرونة في أداء العمل.

- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

- التمسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.

- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التتبؤ.

- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.

- الأخذ بزمام المبادرة دائمًا.

- القدرة على فهم دوافع الآخرين.

- القدرة على تنظيم العمل.

- سعة الأفق.

- كثرة التساؤل عما يدور حوله.

- تعدد الميول والاهتمامات.

- عدم التعصب.

- التوازن الانفعالي.

- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.

- القدرة على التحليل والاستدلال.

- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقط الأنفاس.

- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة لآخرين.

- إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.

- الميل نحو العمل بمفرده.
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- الرغبة في التفوق الأكاديمي .
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات.
- تفضيل التنافس على التعاون.
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
- مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه .
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة . (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٦٠)

٧ أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون:

قد أشار (القريوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله:

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البديل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجربة الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمّل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرؤنة والقدرة على التكيف والتجربة والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترنات الازمة، لأن هذه الجرأة تتعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافق في الأفراد المقلدين.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين .ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة. (القريوتي، ١٩٨٩م،ص ١٨٢).

٧ القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

تعرف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص ، والتي تمكّنه من أداء فعل معين . والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي . فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة. والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة ، و استخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد ، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة ، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع ، هناك فروق كافية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبّر عن مكونات الإبداع.

(الشربيني وصادق، ٢٠٠٢م، ص ١٠٩)

ونستنتج من ذلك: أنه في حين تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا.

وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

١ - الأصالة Originality: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى . (السرور، ٢٠٠٢م، ص ١١٩) ، وينتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (منصور، ١٩٨٩م، ص ٨٦)

والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محاكياً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها. (الخطيب، ١٩٩٥م، ص ١٣٧). والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- الأصلة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلق، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.

- الأصلة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة. فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصلة أعلى درجات سلم الإبداع . (الحيزان، ٢٠٠٢ م، ص ٣٣، ٣٤) ، بل يعد البعض الأصلة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصلة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية . فقد نبه (بيفردرج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصلة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصلة. وهي قدرات تختلف عما في الأصلة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع . ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصلة في الإبداع، ولكن من الأفضل تصور أن الأصلة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك. (إبراهيم، ٢٠٠٢ م، ص ٢٧، ٢٨)

٢ - **الطلق** Fluency : هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي. (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٦٥)

فالطلق تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلق بنك القدرة الإبداعية . (السويدان والعلوني، ٢٠٠٢ م، ص ٥٧) ، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً - في حالة تساوي الظروف الأخرى - فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلق في التفكير، وتتحدد الطلق في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢ م، ص ١٢)

ويقول (الطيطي) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلق :

- * **طلق اللغة** : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدتها في نسق محدد.
- * **طلق التداعي** : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- * **طلق الأفكار** : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- * **طلق التعبير** : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- * **طلق الأشكال** : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة. (الطيطي، ٢٠٠١ م، ص ٥٥)

٣ - **المرؤنة Flexibility**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، ٢٠٠٢ م، ص ١١٨)، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المترافقه لتصبح في شكل جديد. (حلواني، ١٩٩٠ م، ص ٦٣) ويمكن تصنيف المرؤنة إلى نوعين:

أ - المرؤنة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متعددة تلقائياً لا تتنمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرؤنة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبهما الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تتنمي إلى فئة واحدة وإنما تتنمي إلى عدد متعدد وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرؤنة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط. (الكناني، ١٩٩٠ م، ص ٢٨).

ب - المرؤنة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدده النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكييف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكييف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً. (حنورة، ٢٠٠٠ م، ص ٢٨)، وسمي هذا النوع من المرؤنة باسم المرؤنة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم. (إبراهيم، ٢٠٠٢ م، ص ٢٥)

ويتم قياس المرؤنة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص . ودرجة المرؤنة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها . (حنورة، ٢٠٠٠ م، ص ٢٩)

٤ - الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. (جروان، ٢٠٠٢ م ، ص ١٥٧) ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق . (إبراهيم، ٢٠٠٢ م، ص ٢٦)

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللا وضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (الكناني، ١٩٩٠، ص ٢٠)

٥- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً. (الكناني، ١٩٩٠، ص ٣٥)

كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولته تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل - بنفس الوقت - محظوظاً لنفسه بالمرؤنة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهدادية ومعاينتها (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ٢٩). وهذه القدرة هي أكثر السمات تكراراً فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث. (رشوان، ٢٠٠٢، ص ٤١)

٦- قبول المخاطرة risk-taking : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقص وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. (الصافي، ١٩٩٧، ص ١١٤)، كما تعنيأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (النمر، ١٩٩٢، ص ١٧)

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الوعادون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركون لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمرى، ٢٠٠٢، ص ١٩٦).

٧- التحليل (Analysis) والربط (Synthesis):

التحليل : هو القدرة على تقسيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتقسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر ، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. (رشوان، ٢٠٠٢، ص ٤٣)

أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترتبط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتقسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (بيمك، ٢٠٠٠م، ص ٤٠)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدباء المتعلقين بالإبداع مثل:

◊ **الإفاضة** Elaboration: والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتعددة لفكرة أو حل لمشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها. (جروان، ٢٠٠٢م، ص

(١٥٧)

◊ **القدرة على التقييم** Evaluation : والذي عرفه (جيلفورد) على أنه الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو أصح أو أكثر ملائمة بالاستناد إلى معيار معين. (الكناني، ١٩٩٠م، ص ٣٦)

٧ المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري. وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث، والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى ما يعرف "بالأداء الإبداعي" وهي:

١ - البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجمعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكييفهم بالوظائف المطلوبة ومنهم السلطات الالزامية، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعدة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات وجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكون أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد،

ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة ، ومن هذا المنطلق فان التنظيم الفعال الذي يتضمن هيكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلامة ، وتشيع فيها الامركرزية وتقويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص اكبر للابداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد ، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس. (حرير، ١٩٩٧م، ص ١٧٤ ، ١٧٥)

٢ - أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتكون أنظمة العمل من :

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد其ا الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط..
- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتبثق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.
- **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتابع حدوثها و التي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل .(النمر، ١٤١٠هـ، ص ١١٢) ، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل. وفي المقابل فان البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد ، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.(السكنان، ٢٠٠٤م، ص ٨٦)، وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساحتها في تحقيق الهدف المرجو منها. فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لنقديم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً وغادره. ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكلم دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر .(القربيوي، ١٩٩٧م،

ص ٢٦٦) ، وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تقرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات الازمة لسير العمل ، مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير فوائد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له أثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء ونقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة و القواعد و الإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي .(هجان ١٩٩٩م، ص ٢٣)

٣- الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل .(المانع ٢٠٠٦م، ص ١٨)، وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبیرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول (عبد الباقي) ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال .(درويش وتكلا، ١٩٩٥م، ص ٥)

لذا يعتبر الأكاديميون كما أورداً (جرينبرج وبارون) أن الاتصالات هي الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها .(الخازن دار، ١٩٩٥م، ص ١٧)، ويرى (السكنان) أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية:

- أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- تتوقف القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة.
- الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة .

- يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.

- إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية ، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقتراحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم. (السكنان ، ٢٠٠٤، ص ٨٧)

والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية و الابتكارية ، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين ، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. (الحبناني ، ١٩٩٧، ص ٣٣)

٤- نمط القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتبني قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (النمر ، ١٤١٠، ص ١٨).

وتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديرأً أو مشرفاً وعلى ذلك فان دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعاً لإبداع العاملين ، تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعيشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق. (حمود ، ٢٠٠٢، ص ٢١٢). وتلعب القيادة دورها في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي ، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاءه بشكل لا يخاف التجربة ، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يقبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعته استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء . (فضل الله ، ١٩٩٦، ص ١٧٣)

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد المهام الرئيسية للقىاديين ، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر. ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة ، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسيين لا تؤثر على

تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير ، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس ، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها. (العيسي، ١٤١٦ـ٤٠، ص)

ويرى (فضل الله) أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية ، فالقائد المستثير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتسبين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.. (فضل الله، ١٩٩٦م، ص ٤)

ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم ، فلا تتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجددًا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتثبت بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد ، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدماً عدة طرق ، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلب من إمكانات مادية و معنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين.

(عبد الوهاب، ١٩٨٥م، ص ٤٧)

ويشير (براون) (Brown) إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع ، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعاً محددة من التابعين. وبناءً على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجدة. ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل ، لا بد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي :

أ. الإبداع في العمل: ويتألف الإبداع في العمل من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجدة في العمل.

ب. التمكين: فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته وإمكاناته أو السعي إلى تطويرها.

ج. إدراك الفرد لعلاقات العمل: فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهم ، ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواءً كانت مشاهدة أو محسوسة. (آل خليفة،الربيعان، ٢٠٠٠م، ص ٣٠، ٣١)

ويرى بعض الباحثين أن وجود القيادات أمر ضروري لأي نشاط اجتماعي سواء تعلق ذلك بتسيير الجهود، أو تحفيز الأفراد، أو التوجيه للوصول إلى الأهداف المرجوة. وفي المقابل نجد بعضاً آخر من الباحثين لا يعتقدون بضرورة وجود قائد للجماعة ، وبخاصة الجماعة الإبداعية ، حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي وظائفها بيسر وسلامة، في حين يرى (الهيجان) أن أي جماعة تحتاج في عملها إلى نوع من القيادة ، وأن أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يتركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية والابتكارية في أدائها لعملها. (هيجان، ١٩٩٩م، ص ٢٣٢)

ويتفق الباحث مع رأي الهيجان في ضرورة وجود القيادة حتى للجماعات الإبداعية كحاضنة لإبداعاتهم وابتكاراتهم وتوجيهها لتصب في الأداء الإبداعي العام للمنظمة. كما وتوثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية ، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي ، فان كان نمط الإشراف تسلطياً فان ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهمتهم في تحسين الأداء. (القريوتي، ١٩٩٧م، ص ٢٢٠)

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

٥ - **الحوافز:**

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الاتساقية الفكرية والإنتاجية. (هيجان ، ١٤٢٠م، ص ١٥)

ويرى (محجوب) أن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطى الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبثورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتحل الإبداع كهدف متعدد ومطلوب وتحصل ذلك من خلال حواجز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تتنافي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسيب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثمارتها ودفعها من خلال الحوافز سواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معادماً. (عساف، ١٩٩٥، ص ٤٢)

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه . والفرد عندما يكafa على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويكتفى عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه. (هيكل، ١٤١٩، ص ١٦)

وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز و العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، فالثقة تعتبر عاملأً أساسياً في الإدارة الناجحة ، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم ، فالعاملون الذين يثقون بأن مدیرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل. وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملاً أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك ، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة. كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي ، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في

نفوس العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لإنجاز العمل باستقلالية وفاعلية.(بروس، بيتوبي، ١٩٩٩م ، ص ١١١ - ١١٥)

ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد القمة لمرؤوسيه فان ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي ، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.(النمر، ١٤١٠هـ، ص ١١٥)

وفي المقابل فان عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم ، ويحرضون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم، ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين ، حتى لا يلفتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديداً لمكانتهم الوظيفية ، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتماداً مطلقاً.(القريوتي ، ١٩٩٧م، ص ٢٦٧)

٦ - التدريب:

بعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكافية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبين أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.(الشواف ، ٢٠٠٠ ، ٢٤، ص ٢٥)

وقد قامت مؤخراً رابطة صحي فيرجينيا Virginia Press Association بعمل دراسة حول أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات ، باعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي ، و لقد تبين من الدراسة أن هناك عشرة أسباب رئيسية للتدريب وهي كالتالي:

١. **التدريب يقوى المعنويات:** بالتدريب يشعر الموظفون بتحسين وتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي وضعت وفقاً لاحتياجات التدريبية.

٢. **التدريب يؤكد على الأهداف:** من خلال التدريب يتم التأكيد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطبعاتها للمرحلة القادمة.

٣. **التدريب رخيص:** فإنه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فإن تقليل ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

٤. **التدريب عامل مثير ومحفز:** بينما تقليص التدريب يجبر المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية.
٥. **التدريب مساعد للتغيير:** المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية ومواكبة مستمرة للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التافسية والتسويقية.
٦. **التدريب ينمي عمل الفريق:** فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق ، وتكون طريق التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة.
٧. **التدريب يوحد المفاهيم:** من خلال ورش العمل والمحاضرات يتم فيها وضع قواعد أساسية لمفاهيم العمل بل يتجاوز هذا الأمر للاطلاع على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.
٨. **التدريب يجلب المال:** التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.
٩. **التدريب يخلق محترفين:** من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم، ويساعدهم للبقاء في مؤسستهم فترات أطول.
١٠. **التدريب يحافظ على الجودة:** فالتدريب يساعد بالمحافظة على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة. (موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - إدارة واقتصاد - وشنطن)

ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم. (هيجان ، ١٩٩٥ ، ص ٧٤)

وفي سياق الحديث عن أهمية التدريب نرى أن التدريب يعتبر خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية وخلقية.

وبعد الحديث عن مكونات الإبداع الإداري بشقيها (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية) تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الكتاب قد ذكر مكونات أخرى للإبداع الإداري حيث أشار كل من (العبد الكريم ، العبيد) لما قاله (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع ، و هذه المكونات هي :

١. **العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي (Creative Products) :** هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

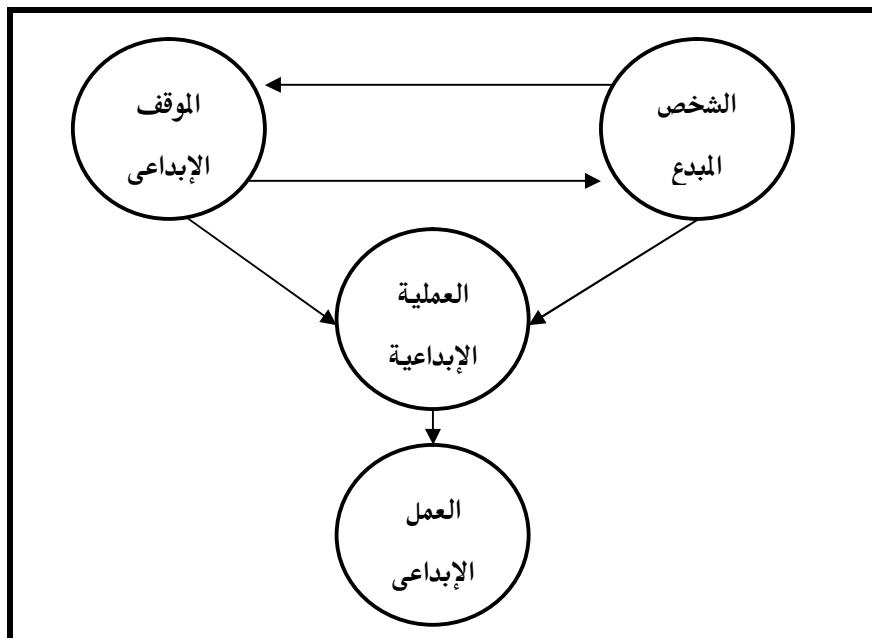
٢. **العملية الإبداعية** (Creative Process) : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

٣. **الشخص المبدع** (Creative Person) : هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفرق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية .

٤. **الموقف الإبداعي** (Creative Situation) : إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً . إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركز الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص. (العبد الكريم ، العبيد، ٢٠٠٧، ص ٧) . والشكل رقم (١-٢) يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد).

شكل رقم (١ - ٢)

يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد)



المصدر: العبد الكريم ، راشد ، العبيد ، إبراهيم . مشروع تطوير استراتيجيات التدريس النشرات العلمية لحقيبة " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي " المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ٢٠٠٧ م ص ٧

٧ الإبداع التنظيمي

يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك أنه بدون تبني المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعني الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها. وعندما نتحدث عن المدخل الإبداعي وأهميته بالنسبة للمنظمات فإنما نتحدث عن الإبداع المفيد والعملي الذي يمكن أن يعود على المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها بالنفع الكبير . ولبيان أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات قال (عيد ٢٠٠٨م) : أن نشاط المنظمات غالباً ما يندرج تحت ثلاثة مستويات هي :

- المستوى التخطيطي الاستراتيجي .
- المستوى الإداري .
- المستوى التشغيلي .

وأن الإبداع من الممكن أن يكون ماثلاً في جميع هذه المستويات الإدارية الثلاثة فعلى المستوى التخطيطي يمكن القول بأن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي :

- توضيح وتطوير مهمة المنظمة.
- توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة.
- توضيح أهداف المنظمة.
- تطوير وتعزيز أهداف المنظمة.
- توضيح وتعزيز لنظام القيم السائدة في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة لدى العمالء الداخليين والخارجيين.
- تحسين وتوطيد بناء المنظمة.
- البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة.
- البحث عن التمييز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- توفير الثقافة الملائمة للإبداع.

أما على المستوى الإداري فإن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:

- ١ - القوى البشرية
 - تطوير المزيد من سياسات وإجراء العمل وتبسيطها.
 - إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختبار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
 - الحد من التسرب الوظيفي.

- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد.
- تطوير نظام التدريب.
- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.

٢ - الإنتاج و الخدمات

- إيجاد البديل الملائم لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين إجراءات العمل.

- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- إيجاد خطط التحسين المستمر.

٣ - المالية والرقابة

- إيجاد نظام جيد للمحاسبة.
- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الخارجية.

وأخيراً على المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من الإبداع من هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى الجمهور أو المستفيدين و مجالات الاتصالات الإدارية والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي. (عيد، ٢٠٠٨م، ص ١٨، ١٩)

٧ - الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

إن المنظمات الإبداعية تتسق بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص كما ذكرها (عيد، ٢٠٠٨م):

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- حفز جميع العاملين للتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتنطبق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.

- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
 - توافر القيادة الوعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
 - تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على الالامركزية في اتخاذ القرارات.
 - حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - زيادة الانتفاء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
 - تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.
- (عید، ۲۰۰۸م، ص ۳۱، ۳۲)

وعلى ضوء ما ذكره (عید) نرى أن الإبداع التنظيمي لابد أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلاً وما هو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

٧ معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجعة عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متعددة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصلية ومفيدة . وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

- **معوقات إدراكية :** فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوبيته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- **معوقات نفسية وعاطفية :** يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية ، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

- **معوقات تنظيمية** : تكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية(إرشادات ونصائح)، وكلما حدثت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.
- **معوقات اجتماعية أو ثقافية** : يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهما والانسجام معهم . وبالتالي يتتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسيرون منها أو يرفضونها.(عبد الوهاب، ١٤٢٠، ص ٤٢، ٤٣)

و سنركز في تصنيف معوقات الإبداع الإداري على نوعين أو قسمين من المعوقات هما:

- ١- **المعوقات الشخصية أو الذاتية** : لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية.

- ٢- **المعوقات التنظيمية** : لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد . وبالتالي الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع و يضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين و يصبح التغيير أو التطوير بعده أمراً صعباً.

أولاً / المعوقات الشخصية:

ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محطيه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:

- **ضعف الثقة بالنفس**: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على لا يكون مدعاه للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها.(عبد الفتاح، ١٩٩٥، ص ٦٧)

- **الخوف من الفشل**: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد. (عبد الوهاب، ١٤٢٠، ص ٤٣)

- **الخوف من المخاطرة** : فأغلب الأشخاص ينشاؤن في بيئه تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة .(علي، ٢٠٠١م، ص ٧٣) واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد .(بابكر، ٢٠٠١م، ص ٥٩) ، لذا فإن المتقاعدين يحررورن طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على

الجوانب السلبية ويهدرن طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكн حدوثها. (جومان، ٢٠١٤٢٢ هـ، ص ٣٢)

- **قلة التحدي** : لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك ، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه . لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحد تتمي عندهم روح الإبداع. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٤٥) ، فالإبداع يرتبط بدافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته . وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحققي ذواتهم (الإبداعية والأصلة) ، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم. (سليمان، ١٩٩٠م، ص ١٤١)
- **الميل إلى تقييد المشكلة** : عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم . (السرور، ٢٠٠٢م، ص ٢٧٢)
- **وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد** : تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة (الشمرى، ٢٠٠٢م ، ص ٩٠) . لذا فإنه لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجدد. (بابكر، ٢٠٠١م، ص ٦٢)
- **رفع شعار الحرص على المأثور** : بمعنى أن هناك حلاً معتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن نحتذى به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة . (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ص ٦٦) ، والميل للمجاراة يعوق الإبداع ، حيث تؤدي النزعة لامتثال المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخييل والتوقع ويضع وبالتالي حداً للتفكير الإبداعي (جروان، ٢٠٠٢م، ص ١٨٨)
- **دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح** : بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة . (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ص ٦٧)
- **إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار** : وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلقة. (علي، ٢٠٠١م، ص ٧٤) ، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلاً من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها (النادي، ٢٠٠٠م، ص ١١)

- **إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية** : تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله . (جومان، ٤٢٢، ١٤٢٦هـ ،ص ٥٦) ، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويُثبط المواهب الدفينة . (بابكر، ٢٠٠١م، ٢٠٠١، ص ٦٥)
- **الإشباع أو المعلومات الزائدة** : فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجية في المشكلة. (علي، ٢٠٠١م، ص ٧٣)
- **الإجهاد الزائد** : يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البذائل، لأن الإجهاد يصاحب عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع. (بابكر، ٢٠٠١م، ص ٦١)

ثانياً / المعوقات التنظيمية:

- يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتمثل فيما يلي:
- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير** : لأنها ترى فيه تغييرًا لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.
- **الالتزام الحرفي بالقوانين**: والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقييد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساحتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.
- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم** : مما يجعلهم يحرضون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلتفتوا الأنظار لقدراتهم.
- **سوء البيئة التنظيمية** : والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب). والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويجعلها.
- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة**: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

- **القيم الاجتماعية السائدة** : فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلاً من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن . مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، لذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن - ولو ضمنياً - أحد مؤهلات القيادة الإدارية.
- **الظروف الاقتصادية**: لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق لابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تتعكس على مستويات التنظيمات الإدارية ، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكه في البحث عن وسائل تمكنه من خاللهما تلبية حاجاته الأساسية ، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.
- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة** : من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكفاً وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأحوال يصبح الإبداع مرضياً يقاوم بكلفة السبل. (الصرن ، ٢٠٠٠م، ص ٥٢ - ٥٥)
- **ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع** : يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود. (توفيق، ب)، (٢٠٠٢م، ص ٣٧٩)
- **المقاومة الإدارية للأخطار** : يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والاتساع والخطر معاً .إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة. (الصرن ، ٢٠٠١م، ص ٢٦٤)
- **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق**: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى.إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين. (عبد الله، ٢٠٠١م، ص ١٩٢)
- **ويضيف (عساف) إلى ما سبق معوقات أخرى هي:**
- **هيمنة القانونية التقليدية** على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية.

• **هيمنة النظرة التقليدية للربحية** والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، كون ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية.

• **هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارات الإدارية** الالزمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا. (عساف، ١٩٩٥ م ، ص ٤٩)

وفي معرض الحديث عن المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لا بد من التركيز على البيروقراطية، والتي أكد (هيجان) أنها تعتبر المعيوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في المنظمات العامة. (هيجان، ٢٠١٤هـ، ص ٢)، وذلك لما تكرسه من ممارسات تحد من الإبداع والتجديد مثل:

- الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقاً جزءاً من الطقوس المتعارف عليها في المنظمة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها.

- تجاهل الأهداف العامة، فكل إدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها.

- عدم الاهتمام بأثر البيئة التنظيمية مما يقصر قدرتها على رؤية المستقبل، ولا تهتم بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية.

- وضع عملية انتقال المعلومات من الأعلى إلى الأدنى ضمن حدود وأطر محددة، تمر عبر سلسلة من المستويات الإدارية.

- اتصف الهيكل التنظيمي بالمركزية الأمر الذي لا يشعر الإنسان بقيمة وحقه في التصرف ليصبح السائد هو الشعور بالضعف، وتحتفظ الإدارة العليا بأحقية اتخاذ القرار.

- فرض نوعاً من الرقابة والإشراف يعززان من انحراف السلوك الفردي عن القوانين والأنظمة، مما يتطلب زيادة في الرقابة، وهذا يؤثر بدوره سلباً في كفاءة التنظيم. (النادي، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٣٩)

يتضح مما سبق عرضه أهمية تمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهدف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتي ذلك إلا من خلال تلمس عائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإياداعتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من نقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في

إِبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثماري للأمن، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على
أكتاف المبدعين من أبنائهما

٧ استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

يرى (عيد) أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع
الإداري وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد لتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلًّا للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقّدة التي تحول بين انتلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية. (عيد، ٢٠٠٨م، ص ٣١)

تنمية القدرة على الإبداع

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت، وللإبداع بيئة تؤثران على استنباته ورعايته وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٢٦)، لذا فإن تنمية وتشجيع الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جمِيعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها. (القاسمي، ٢٠٠٢م، ص ٥٥٩)

ويؤكد ذلك (عبد الوهاب) حيث يرى أن عملية الإبداع يمكن أن تترى إذا توفر الموظف المبدع المجدد والمنظمة الفذة المبدعة، وينعكس كله في صورة إنتاجية عالية، وفعالية في الوصول إلى الهدف من ناحية، وإشباع حاجات الذات لدى العاملين من ناحية أخرى. (عبد الوهاب، ٤٢٠، ٤٣، هـ ١٤٢٠)

ومن هنا فقد ركز الباحث في هذا السياق على ثلاثة أبعاد وهي:

١- دور الفرد في تتميم قدراته الإبداعية.

٢- دور المنظمة في تتميم القدرات الإبداعية للعاملين

٣- مع الإشارة إلى بعض وسائل تتميم الإبداع . وذلك باعتبار أن هذه الأبعاد مجتمعة تلعب دوراً متكاملاً في تطوير مستوى الإبداع لدى الأفراد، والذي يمثل أحد الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال هذه الدراسة.

البعد الأول: دور الفرد في تتميم قدراته الإبداعية

تتلخص عملية تتميم القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها ، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تتميم القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها:

• التركيز على الكم لا على الكيف:

فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيراً ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.

• عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار:

وذلك استناداً إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية . (الصرن، ٢٠٠١، ٢٠٠، ص ٥٩)

• تدوين كافة الأفكار:

فالأفكار غالباً ما تأتي في أوقات غير متوقعة، إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانه. (علي ، ٢٠٠١م، ص ٧٧)

• الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام:

لذا فلابد من البحث الدائم عن أوجهة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل.(الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٥٩) ، فالتفكير الواسع يسمح للناس بـلا ينساقوا وراء الاعتقاد بفكرة الطريق الواحد، وربما يبدو غريباً أن الدفاع عن الشك يمكن أن يكون خطوة إيجابية، ولكن هذا هو الواقع، فالشك يشجع على تحمل وقبول طرق الآخرين في الفهم، فعندما تسمع شخصاً يقول إنه لا توجد إلا طريقة واحدة لعمل ذلك، فاعلم أن

ذلك الشخص على خطأ، لأنه هناك دائماً طريقة أخرى وهي الطريقة التي لم تفكر فيها بعد. (نون، ٢٠٠٢، ص ٢٤)

- **تجنب التفكير الشكلي المألف:**

يجب على الفرد إدراك قيود التفكير المعتاد ويحاول بطريقة مدرosaة تغيير هذه العادة في التفكير. وأول خطوة للإبداع أن يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية.

- **التمرين المستمر للدماغ:**

فإبداع يعني التجديد الدائم . والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تتمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير و الوصول إلى حل مناسب لها . (هلال، ٢٠٠٣، ص ١١٥) ، كما يمكن تمرين الدماغ بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، وبالتحدث للأشخاص الموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين ، إذ ثبت أن المناظرة تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة. (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٧٥)

- **النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية:**

فأساليب التفكير المألفة تنظر للمشكلة من زوايتها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهرى في المشكلة ، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٦٣)

- **التخلّي عن التصورات المسبقة:**

وذلك برؤية الأشياء دون فرض تجاربنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف . يقول (ماكريدي): "من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء وألا يكون لديك أية تصورات مسبقة. (جومان، ١٤٢٤، ص ٦٨)

- **استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار:**

فكلاً ما سأّل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة . ولتعزيز عملية الأسئلة يمكن استخدام أسئلة الصحافة الستة : ماذًا...؟ لماذا...؟ أين...؟ متى...؟ كيف...؟ من...؟ (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٤٥) ، فالحل لأى مشكلة موجود مسبقاً، وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل. (الحمدادي، ١٩٩٩، ص ٢٢)

- **استخدام الحدس أو الحاسة السادسة :**

فالمبتدعون يولون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه الصوت الداخلي. (جومان، ١٤٢١، ص ٨٣)

• التصوير الذهني للأفكار:

فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال، ويكتبون جماح التفكير اللفظي للتركيز على تكوين صورة ذهنية لمسألة موضوع البحث. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٦٠)

وقد قدم المختصون في هذا المجال عدداً من التوجيهات التي تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي، منها ما يلي:

- ١ - تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات، والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم، وإحداث نوع من التوازن بين الحاجة لتحقيق الذات وال الحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- ٢ - التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرس على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الدالة في صناعة الإبداع.

٣ - البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندته وتشجيعه، خاصة وأن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف، مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله. (هلال، ٢٠٠٣م، ص ١١٥، ١١٦)

٤ - الحذر من الإيحاءات السلبية مثل (طاقي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع ، أخاف الإلراج).

٥ - تعلم أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بوأد الطاقة الإبداعية.
٦ - تعويد الفرد لنفسه على المساهمة بفكرة جديدة، حتى وإن كانت صغيرة.
٧ - تدريب النفس على تحريك الخيال باستمرار ، والاستمتاع بلذة التفكير واستخدام طاقة العقل.
٨ - تحدي الفرد لنفسه واختبارها باستمرار.
٩ - معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد إيجابياته وسلبياته ، ميوله و هواياته ، قدراته وطاقاته، وتشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت وعدم التحير من شأن عمله. (السودان والعدلوني، ٢٠٠٢م، ص ٨٨)

١٠ - تعلم الفرد أشياء خارج نطاق تخصصه واستقدام أفكار من مجال أو اختصاص آخر.
١١ - الملاحظة اليقظة وذلك من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف والميزات الفريدة للمشكلات، وبازدياد العلاقات التي يمكن تحديدها تزداد إمكانية النجاح في توليد بدائل خلاقة.
١٢ - الاحتفاظ بروح الدعاية التي تزيل التوتر وتجعل الفرد أكثر استرخاء وبالتالي أكثر تهيئاً للإبداع.

١٣ - الانخراط في هوايات إبداعية حيث يساعد حل الألغاز والمشاركة في الألعاب على المحافظة على فعالية الذهن.

- افتراض القدرة على حل المشكلات والإصرار على تجاوز العقبات التي تقف في طريق الحل.
(علي، ١٢٠٠م، ص ٧٨)

٤ - الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدعها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى . (نون، ٢٠٠٢م، ص ٢٦)

٥ - الحرص على أحلام اليقظة وترك العقل يجول خالها ومن ثم اغتنام أي فكرة جديدة تطرأ وكتابتها.

٦ - الحرص على استخدام الأساليب البينية والمجازية كالتشبيه والاستعارة (الحمداني، ١٩٩٩م، ص ٢٦)

البعد الثاني : دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد موهابه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغى دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس خاصة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير، يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت . (روشكا، ١٩٨٩م، ص ٨٣)

ومن هنا جاءت وجهات النظر الإدارية تشير الانتباه حول العلاقة بين العوامل البيئية والمناخ الإبداعي في استثارة الإبداع وتحويله إلى أشياء نافعة للشركات والمؤسسات والمجتمع . فتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية وشخصية المديرين . (القاسمي، ٢٠٠٢م، ص ٥٥٣)

ومع ذلك فإن الاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية و موضوعية و يأتي في المقام التالي إيجاد العناصر المتمتعة بالمعرفة الفنية والممارسة الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستيعاب الفكر الإداري الحديث وتوظيفه لمصلحة الإصلاح الإداري، مع ضرورة الاهتمام بهذه العناصر من خلال التدريب والإعداد المستمر لرفع كفاءتها وقدرتها . (حمور، ١٩٨٣م، ص ٣٣) ، وهناك عدداً من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية منها ما يلي :

١ . تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، ويتميز بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً للنقد البناء . وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهاً منطقياً و عملياً لسبعين:

أ- أن النظام البشري هو النظام الجوهرى في أي منظمة، والنظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية لا تدعى أن تكون أنظمة معاونة له في ممارسة دوره بكفاءة و فعالية، ومن هنا لابد

أن يوفر التنظيم من جانب مناخ الثقة والدعم المتبادل، وأن يحقق من جانب آخر التكامل بين أهداف المنظمة وحاجتها من جهة وأهداف العاملين وحاجاتهم من جهة أخرى.

ب- أن قضية المشاركة في السلطة قضية أساسية في أي تنظيم . لذا فإنه لا بد من تحقيق المشاركة بمعناها الأصيل والذي يعني الإسهام في السلطة والمشاركة الفعلية في كل فعاليات العمل. (الطيب، ١٩٨٩م، ص ١٨ - ٢٠)، فكلما ارتفع مقدار الاشتراك وزادت التحديات فإن ذلك يعني أن الناس قد أصبحوا ملتزمين تجاه مؤسساتهم بوازع داخلي، كما يعني جو عمل نشيط وديناميكي يجعل الموظفين سعداء لكون عملهم وإسهاماتهم ذات قيمة ومعنى. (النادي، ٢٠٠٠م، ص ٥) ، كما تشير (حلواني) إلى أهمية إعطاء الفرصة للإداريين من موقعهم المختلفة، لإبداء مقتراحاتهم ومساهماتهم ودراستها والاهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم، نظراً لما يتحقق ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم. (حلواني، ١٩٩٠م، ص ٦٥)، ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداع العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة مثل الإدارة بالأهداف ، تمثيل الأدوار، المحاكاة، استمطار الأفكار، حفارات النقاش الدائرية المتبادلة. (الخطيب، ١٩٨٩م، ص ٢٤٧)

٢. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متعددًا لكل العاملين: وذلك لما يتاحه التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره. (الطيب، ١٩٨٨م، ص ٢٢) ، ويستند هذا المبدأ على التسليم بأن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل أي مهارة أخرى، علماً بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن الوصول بالمتربين إلى درجة مماثلة من الإبداع، وذلك نظراً لفروق الفردية بينهم. (هيجان، ١٩٩٥م، ص ٢٦٣)

ويرى (فضل الله) أن القول بأن الإبداع استعداد فطري يعني أن بعض الأفراد يتصفون بقدرات ذهنية متميزة كالذكاء، ولكن لا يعني ذلك جعل الإبداع وقفاً على فئة معينة، وهم الذين حباهم الله الذكاء، فقد أثبتت بعض الدراسات أن السلوك الإنساني – والإبداع سلوك إنساني – هو سلوك مكتسب . فالإنسان يكتسب معظم عاداته وسلوكيه وخصائصه الذهنية والنفسية من التفاعل المادي والرمزي . (فضل الله، ١٩٨٦م، ص ٨٠) ، فالدراسات تؤكد إمكانية تعليم الإبداع، وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداعية ورفع مستوى تقديره لذاته، ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها: اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية الإبداعية (مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية) ، وتطوير القدرات الإبداعية (التدريب على مهارات الإبداع والحفز

الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تمية القدرات الإبداعية. (السرور، ٢٠٠٤، ص ٢٩٥) ، كما ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين عن إعداد القيادات الإدارية وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمؤلف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم وبذلك يتسعى للمديرين إطلاق إمكانياتهم. (صقر، ١٩٩٣، ص ٣٠)

٣. إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقراء وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة، تتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل. (الطيب، ١٩٨٨، ص ٢٣، ٢٤)

لذا فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية، هي "الاتجاه التجريبي" والذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكيد من ملائمتها للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنّه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحاً. (الصرن، ٢٠٠١، ص ٦٩) ، لأنّه وفي ظلّ الشخصية والمنافسة فإنّ الأمر يتطلب الاعتماد على الإبداع أكثر من ذي قبل ولا يكفي النقل من الخبرات الخارجية، لذا فإنه لابد من تمية القدرة الإبداعية في كافة قطاعات الدولة ، وذلك بتدعيم ما هو موجود من وحدات البحث والتطوير في مختلف المنظمات سواء كانت في المجالات الفنية أو الأساليب الإدارية. (صقر ، ١٩٩٣، ص ٣٠) ، وتحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المنظمة في الأبحاث وتشجع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة، وتجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل شيء. (محجوب، ١٩٨٦، ص ١٠٧٤) ، وذلك من خلال إتاحة الفرص الملائمة لإظهار السلوك الإبداعي، وخلق وإيجاد المهام التي تتطلب عملاً إبداعياً وبحوثاً مستقلة وإجراء التجارب بالمبادرة الذاتية ، بالإضافة إلى الاعتماد على التواصل الفكري والعلمي حول موضوع الإبداع والافتتاح على كافة مصادره والأبحاث التي أجريت فيه في الداخل والخارج. (محمود، ١٩٩٩، ص ٧٠)

وتشير معظم الأوساط العلمية إلى وجود علاقة بين البحث العلمي والإبداع، وهي أن الإبداع قضية فكرية وحالة عقلية في الأساس، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الإدارة هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الإبداعي . كما أن عملية الإبداع والتطوير عملية تراكمية

وتحتاج إلى استثمار مالي وبشري، ومن ثم فإن الاستثمار في أعمال البحث هو أساسى لإمكان إحداث عمليات إبداعية ذات معنى. (عبد الله، ٢٠٠١م، ص ٢٢٤)

٤. تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقدير الأداء: بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع المبدعين، ومن أهمها: تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويفوز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل . من جانب آخر فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقدير الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتنتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقدير الأداء للإبداع والتجديد، وأن تكون الترقية مبنية على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع لا على الرقابة التفصيلية، الحفز على تحمل المسئولية لا على التقييد الحرفي بالإجراءات النمطية. (الطيب، ١٩٨٨م، ص ٢٤، ٢٥)

ومن هنا فإن المنظمة الإبداعية هي التي تكون قنوات الاتصال فيها مفتوحة، لها نظام اقتراحات ووحدات أفكار، وتشجع على الاتصال بالموارد الخارجية، كما أنها ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهليتها وواقعها الموضوعية وليس على أساس منزلة أصحابها، تختار وترفع بالأهليية فقط، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمي وتبدى الاستعداد لتحمل نتائجها. (محجوب، ١٩٨٦م، ص ١٠٧٤، ١٠٧٥)، فلا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تسهم في التعبير عن الذات بحرية، والمهم هو تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، ووضع ضمانات لإجراء التغيير دون إلحاق أي أذى، وبث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحضور على التعاون، وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة. (الزهري، ٢٠٠٢م، ص ٢٥٨)

٥. الميل للتنظيم الالامركزي بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبا من الاستقلالية والمرنة في التنفيذ: فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم، المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقييد بالنظم والإجراءات النمطية. أما التنظيم الالامركزي فإنه في المقابل يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتتيح هامشًا أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يساعد على بلوغ الأفكار والاقتراح بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ، لهذه المزايا المتعددة فإن التنظيم الالامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة. (الطيب،

٢٥، ص ١٩٨٨م) ، ويقتضى ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقييد الأعمال، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل . (آل خليفة ،الربيعان ،٢٠٠٠م، ص ٥١)

٦. **تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب مختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر**: إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تتميم علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية . إن أثر هذه العلاقات المؤسسة في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة ينمي فيها التفاعل الحي مع المتغيرات البيئية، ويعينها في استكشاف وتحليل أبعاد التغيير وبالتالي يزيد من قدرتها على تحويل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانات إبداعية، كما يحقق درجة مطلوبة من التوجه الواقعي والعملي في الحلول الإبداعية لكي تترجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان والمكان، بالإضافة إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة الإبداعية بما يتيح لها من استقطاب وإفاده من الخبرات المتوفرة في البيئة . (الطيب، ٢٦، ١٩٨٨م، ٢٧) . فالمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتنتأثر بما يجري حولها .لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناءً على معطيات البيئة (السواط وآخرون، ١٤١٦هـ، ص ٦٦)

٧. **تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع، فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:**

- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تبني التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على اتخاذها إطاراً مرجعياً في مختلف أوجه العمل.
- إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهرى، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين، وإخضاب مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهد في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز .
- العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع . (الطيب، ١٩٨٨م، ص ٢٧)
- الانفتاح على المثيرات الثقافية، والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة قد تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء . (يميك ٢٠٠٠/١١٠م، ص ٤٠)
- أن يكون المديرون حساسين للتغيرات الصعبة في بيئه منظماتهم وأن يستعدوا لللاستجابة لها بأسلوب إبداعي . (الصرن، ٢٠٠١م، ص ١٢٣)

لذا فإنه لا بد من تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:

- وضع اشتراطات محددة تقوم على أساس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.

- تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقة للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات المعتمدة.

- وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.

- وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أساس موضوعية، على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محاباة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية . (أبو بكر، ٢٠٠٢م، ص ٦٨)

- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع لا شروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين . (محمود، ١٩٩٩م، ص ٧٠)

البعد الثالث : وسائل الإبداع

يلعب التدريب دوراً هاماً في تنمية القدرات الإبداعية سواء كان ذلك التدريب ذاتياً أو جماعياً وقد تناول الباحث التدريب الذاتي من خلال عرض بعض الطرق التي يمكن لفرد إتباعها لرفع مستوى هذه القدرة لديه (دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية). أما التدريب الجماعي فيتم بواسطة استخدام الأساليب التربوية الجماعية الخاصة بتنمية الإبداع، وتتعدد وسائل الإبداع التي تساهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد، غير أننا سنقتصر على عرض بعض الأساليب التي تلائم العاملين في المنظمات العامة وهي:

(١) العصف الذهني : Brainstorming

استخدم مصطلح العصف الذهني من قبل الباحثين العرب مرادفاً لعدد من المفاهيم والمصطلحات منها: القصف الذهني، المفاكرة، إمطار الدماغ، إلا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً لقربه للمعنى، فالعصف يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة . ويعد (أليكس أوزبورن) هو من أسس طريقة العصف الذهني عام ١٩٣٨م، والتي تقوم على الفصل المصطنع بين إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاكمتها وتطويرها من جهة أخرى. (الطيطي، ٢٠٠١م، ص ١٦٥، ١٦٦)

ويرى (أوزبورن وكواشا) أنه إذا ما سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل المشكلة، فإن الأفكار تتدفق دونما كابح، وبغض النظر عن مدى تحققاها، وهذا يجعل الأفراد يركزون على حل إحدى المشكلات دون إعطاء أهمية لقيمتها، كما أن هناك دلائل على أن الاستدلال المنطقي المتباع لا

يعتبر دائمًاً الأسلوب الأكثر فاعلية للوصول إلى الحل، إذ أن السير في الحل خطوة وراء خطوة يبعد الأذهان عن إمكانيات التجريب وفي هذه الحال يمكن أن تضيع الطرق الأكثر فاعلية في الوصول إلى الحل. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢، ص ١٧٨)

ويرى (أليكس أوزبورن) أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس حل مشكلة معينة بتجميع وتقيد كل الأفكار التلقائية من الأفراد. (الحيزان، ٢٠٠٢، ص ٧٧)

المبادئ التي يعتمد عليها استخدام وسيلة العصف الذهني: يعتمد استخدام طريقة العصف الذهني على مبدأين أساسين هما:

١ - **تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:** وذلك لأن انتقاد الأفكار بعد بداية ظهورها قد يدفع الشخص إلى الخوف أو الاهتمام بالكيف أكثر من الحكم فيبطئ تفكيره وتخفض بالتالي نسبة الأفكار المبدعة لديه، ولا تقتصر فائدة التنبه لهذا المبدأ على التطبيق في الجلسات الجماعية، بل له قيمة أيضاً على المستوى الفردي، فكثير من الأفراد يكفون أنفسهم بأنفسهم. وفي حالات كثيرة قد يكون الحرص على الأصالة من أهم العوامل التي تحد من قدرة الشخص على الأصالة، ف مجرد تقييم الفرد لأفكاره في بدايتها سيعطل من تلقائيته. (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ١٨٢، ١٨٣)

٢ - **الكم يولد الكيف:** وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تاليه لعدد من الأفكار الأقل أصالة، ويقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلًا من النظريات الترابطية ومؤداتها أن أقرب التداعيات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة، ولكي يصل الفرد إلى الأفكار الأصيلة لا بد أن يستفذ ذخيرته من الأفكار التقليدية والتداعيات المألوفة. (الكناني، ١٩٩٠، ص ١٦٠، ١٦١)

القواعد التي تحكم نجاح جلسات العصف الذهني:

توصل (أوزبورن) إلى أربع قواعد أو أسس يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات وهي:

١ - أن نقد الأفكار مجرد ظهورها مستبعد، فلا بد أن يؤجل إلى أوقات متأخرة.
٢ - يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.

٣ - تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتدايرة، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية ، فليس المهم كيفية الأفكار المهم أساساً "كم" الأفكار. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢، ص ١٨٨)

٤ - ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص أو إضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار. (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ١٨٣)

(٢) تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفين) Kurt Levin وتسماى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استشارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

- تحديد الهدف (أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه).
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها ، وجوانب الضعف فيه لتقليلها أو إلغاؤها. (هيجان، ٤٢٠، ١٤١ هـ، ص ٣٦٩)

(٣) التحليل المورفولوجي: Morphological analysis

يستهدف هذا الأسلوب تتميم مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام. (بيمك ٢٠٠٠/٣/١١٠ م ، ص ١٩)، ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم ، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة .وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة، وبعد جدول ذي مدخلين يضم كل العناصر، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة كل الحلول الممكنة المطابقة للتقاطع الثاني لكل متغير، وفي هذه المرحلة يمكن لإبداعية الجماعة أن تتطور بفضل ما تمنحه لها شبكة الاستكشاف المنهجي الذي يحدده الجدول من تشجيع وإشارة وتوجيه. (أبريك، ٢٠٠٠ م، ص ١٤٩، ١٥٠)

وبذلك تمكن هذه الطريقة من التوصل إلى حلول كثيرة عن طريق دمج العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة، غير أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، لذا فإن الخطوة الأخيرة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول و اختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصلحة. (بيمك ٢٠٠٠/١١٠ م، ص ٣، ٢٠٠٠)

(٤) أسلوب دلفاي : Delphi

عرفه روينز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء - لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتبا حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين. (الزهري، ٢٠٠٢، م، ص ٢٥١)

ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد من له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتقييدها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ دوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة .وتهدف هذه الطريقة إلى تمية عدد من الحلول البديلة والممكنة، وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير، وتعليم أفراد المجموعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح. (بيمك

٣/١/١٠ ، ٢٠٠٠، ص ٢١، ٢٢) ، ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء، والجهود الكبير الواقع على المنسق، وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة. (بيمك^{*} ٢/١/١٠ ، ٢٠٠٠، ص ٥٢)

(٥) تداعي المعاني:

بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية و لاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزاً أو كلمات أو أعداداً أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير. (هيجان، ٢٠١٤هـ، ص ٣٧٦)

وبعد استعراض وسائل الإبداع يرى الباحث انه من المفيد استخدام الأساليب التدريبية السابقة، والاستعانة بمبادئها والضوابط التي تحكم نجاحها للوصول إلى أفكار مبدعة في منظمات القطاع العام، ذلك أن كثير من قيادات هذه المنظمات تحصر ذاتها في حدود ضيقه وأطر جامدة ، لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعدها على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات وينحها خيالاً أرحب ويفتح لها آفاقاً أوسع، مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والروتين، للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة.

* يرمز التصنيف ٣/١/١٠ ، ٢/١/١٠ إلى رقم الجزء في المادة التدريبية من سلسلة إصدارات بيمك

الفصل الثالث

"الأداء الوظيفي"

- مقدمة.
- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي.
- محددات و معايير الأداء الوظيفي.
- تقويم الأداء الوظيفي.
- أساليب وطرق قياس الأداء.
- طرق ونماذج تحسين الأداء.

الفصل الثالث

"الأداء الوظيفي"

مقدمة

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل: بيزنس ويك (Business Week) وفورشن (Fortune) بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (سيزلاقي ووالس، ١٩٩١م، ص ١٧) ، وقد أثار موضوع الأداء الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. (عبد الخالق، ١٩٨٢م، ص ١٠٦)

٧ مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التخطيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء

و يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) Andrewd (الأداء بأنه: تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقرته. (باجابر، ١٤١٦هـ، ص ٢٤) كما عرف (هайнز) Haynes (الأداء بأنه: الناتج الذي يتحقق الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، ١٤١٧هـ، ص ١٣)

ويرى (بدوي ومصطفى) أيضاً أن الأداء هو: عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذلته فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي ومصطفى، ١٩٨٤م، ص ٨٧)

ويعرف (هلال) الأداء الوظيفي بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يتحققها الموظف في المنظمة. (هلال، ١٩٩٦م، ص ١١، ص ١٢)

ويرى (مجبر) أن الأداء الإداري أيضاً هو: عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (مجبر، ١٩٩٤م، ص ٤٩)

ويعرف (عاشور) أداء الفرد للعمل بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (عاشور، ١٩٨٦م، ص ٢٥)

ويعرف (المير) الأداء بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادلة للاستخدام المعقول للموارد المتاحة . (المير، ١٩٩٥م، ص ٢١٣)

وقد عرف (النمر) الأداء بأنه: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء . (النمر، ١٩٩٠م، ص ١٩٥)

ويعرف (آل نمشة) الأداء بأنه: قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها. (آل نمشة، ١٩٩٦م، ص ٨)

ويعرف (درة) الأداء بأنه: تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص. (درة، ٢٠٠٣م، ص ٩٥)

ويلقي (ثوماس جيلبرت) Thomas Gilbert الضوء على مصطلح الأداء ويقول: بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً . (درة، ٢٠٠٣م، ص ٩٧)

وفي هذا الجانب لاحظ (العديلي) أن أداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العائد المتوقع الحصول عليه من أداء هذا العمل، وأن درجة هذا التوقع تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى . (العديلي، ١٩٩٥م، ص ٥٨) كما يشير (بوفيلولز) Bovelols للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو: انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًّا كانت طبيعة هذا العمل، وهذه الأهداف هي:

١ - **مجموعة الأهداف الروتينية:** وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات .

٢ - **مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات:** وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتباينة بها مستقبلاً .

٣- مجموعة الأهداف الخلافة.

و هذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل آخر. (الحنطيه، ٢٠٠٣، ص ٤١)

ويرى (سليمان) أن الأداء هو: قدرة الإداره على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (سليمان، ١٩٩٤، ص ١٤)

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تتضمن على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإداره ينظرون إلى الأداء على أنه: انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًّا كانت طبيعة هذا العمل.

(Jowett & Rothwell, 1988, P.2)

و من خلال العرض السابق لتعريفات الأداء نرى :

أن هناك تعدد في تعريفات الأداء، فمن الكتاب من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن (هainz) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (هainz ، ١٩٩٨ ، ص ٢٧٣)

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء الوظيفي على أنه: " حصيلة الجهد الذي يبذله مدير و القطاع العام بقطاع غزة داخل وزارات السلطة الوطنية من أجل تحقيق هدف معين يرتبط بالهدف العام للوزارة".

٧ عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفاليات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي:

- **كفاليات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (درة، ٢٠٠٣م، ص ٩٦)

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (العاماج، ٢٠٣٢م، ص ٧٦)

٧ محددات ومعايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرًاً لعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويرى (مرسي والصياغ) أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء (مرسي والصياغ، ١٩٨٨م، ص ٢٨)

وقد كشفت دراسات (هيرزبرج) عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء. وقد كشفت أيضاً دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء. وعلى الرغم من تناقض

نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. (العبيدي، ١٩٨٩م، ص ٤٢)

وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم (بورتر) (Porter) وزميله (لولر) (Lawler) نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، ١٩٨٦م، ص ٣٨، ٣٩)

ويرى (سليمان) أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي:

- **الدافعة الفردية:** وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (سليمان ١٩٩٤م ص ٢٢٢، ٢٣٢)

ويرى (عامر والخلف) أن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء. فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعة للعمل. والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء. (عامر والخلف، ١٩٨٣م، ص ٦٣)

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء؛ لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، فتحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء. (العربي، ١٩٩٥م، ص ١٦١)

وفي هذا الجانب يرى (غربي وآخرون) أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة. ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الملائمة والفعالية والكافية (غربي وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٣٢)

ويرى (هلال) أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته وال موقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتواافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (هلال، ١٩٩٦م، ص ٢٠)

أما (زيدان) فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضاً على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، ١٩٨٤م، ص ١٣٩)

ويوضح (السلمي) أن المقدرة والرغبة في العمل يتقاولان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل. (السلمي، ١٩٨٥م، ص ٢٧)

أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي. (العربي، ٢٠٠٣م، ص ٥١)

ويضيف (درة) أن من أهم محددات الأداء والإنتاجية تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر شروط مناسبة في الأداء، أي أن المسؤول عن الأداء لم يصممه بشكل جيد ولم يراع شروطه وعناصره وبالتالي كان الأداء يحمل جذور فشله من لحظة التكليف بالتنفيذ.

- عدم وضع معايير مناسبة أو حتى مقاييس لهذه المعايير.

- عدم قدرة عدد كبير من المسؤولين في المنظمات على تعريف وتحديد الأداء والتفريق بينه وبين السلوك. (درة، ٢٠٠٣م، ص ١٢٢ ، ١٢٣)

يتضح مما سبق عدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات أو معايير الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- ١- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- ٢- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد في منظمة أخرى.
- ٣- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء. (العربي، ١٩٩٥م، ص ١٦١)

٧ تقويم الأداء الوظيفي

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات الازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، ٢٠٠٧م، ص ١٦٧)

تشير لفظة (التقييم) عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة. ويؤكد علماء اللغة وخبراؤها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق *النحوين*؛ لأن الفعل الثلاثي المشتق منه هو "قوم" وليس "قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينيات بالمصطلح "تقويم الأداء"، ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغويًا "تقييم الأداء" والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحة أو قد يعني تثمين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستوى مقارنة بما يشبهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي نقصد هنا. فتقدير أداء المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد جاء الاهتمام بها متأخرًا قياساً بعمليات التخطيط والتنظيم والتسيير والتطوير، وربما يرجع ذلك إلى كونها اختلطت ضمنياً بعمليات التفتيش والتدقيق تارةً وبالرقابة والمتابعة تارةً أخرى. ولا يزال الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها، فالتفتيش الإداري والتربوي والصحي الذي كانت له أجهزة متخصصة في الوزارات الخدمية يختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي المستخدم في الدوائر المالية والمصرفية، ولكنها يركزان على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسئولية واقتراح العقوبات

بحق المخالفين أو المقصرين. ومع أن الرقابة والمتابعة قد حلّت محلهما في العديد من المنظمات الخدمية والمالية فإن مصطلح "التقويم" يعد هو الأكثر حداًثةً ومعاصرةً؛ لأنّه يعبر عن الوقف على نقاط القوة و مجالات الإبداع والعطاء في أداء المنظمات و معرفة مدى التقدّم أو التحسّن الحاصل في مخرجاتها و عملياتها مثّلاً بهم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو التردّي في العطاء والنمو. (الكبيسي، ١٩٩٨م، ص ٩٥)

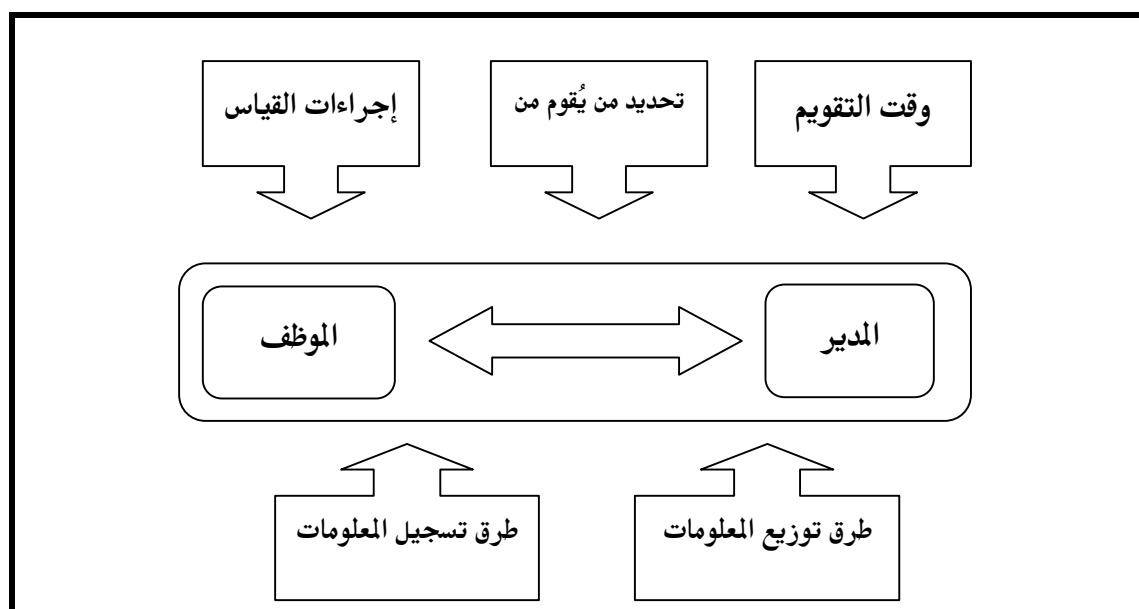
وتطوّي عملية تقويم الأداء الوظيفي على بعض العناصر التي لا يمكن إغفالها وهي:
- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب. (البرعي وحبيب، ١٩٨٧م، ص ٤٩)
 - تقويم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي:
 - تقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة.
 - تسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم.
 - تبليغ النتائج إلى الموظف. (هيجان، ١٤١٩هـ، ص ١٨٩، ١٩٠)

ويتضمن عملية تقويم الأداء الكثير من أنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير أو الموظف، حيث تتضمن وقت وتكرار التقويم، وتحديد من يقوم بالتقويم، ووسائل وإجراءات القياس والتقويم، وتخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات، والشكل رقم (١-٣) يوضح هذه العملية.

شكل رقم (١-٣)

يوضح نظام تقويم الأداء



المصدر: السكران، ناصر "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٦٠

وينظر كذلك لتقويم الأداء على أنه: العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه؛ لغرض معالجة جانب الضعف والخلل وتدعم وتعزيز جانب القوة. ويتبين من هذا التعريف أن تقويم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

- ١ - جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- ٢ - تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- ٣ - تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ. (عباس، ٢٠٠٤، ص ٣٦٩).

والتقويم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمتها. لذا يتم التقويم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً. (الدوسري، ٢٠٠٣، ص ٣٤).

٧ أهمية تقويم الأداء الوظيفي

إن الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء العاملين والتتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوط بها. (طه، ٢٠٠٧، ص ١٧٨).

- ويحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة والعاملين بها، ومن أهم هذه الفوائد:
- ١ - يعد تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.
 - ٢ - يسهم تقويم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
 - ٣ - يسهم تقويم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد

نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. (الشريف، ٤٠٠م، ص ٨٥)

ويضيف (عباس) أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقويم الأداء ومنها :

١- يساعد تقويم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

٢- يكشف تقويم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.

٣- يسهم تقويم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقويم الأداء.

٤- يعتبر تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الازمة. (عباس، ٢٠٠٦م، ص ٨٧) ويؤكد (توفيق) أن تقويم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، ويسعى لتحقيق المزايا الآتية :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية وزيادة الأجر، وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

- تسهيل تحطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

- المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

- تزويـد الإدارـة بـمعلومات مـفصـلة تـلـقـيـ الضـوء عـلـىـ السـيـاسـاتـ المـسـتـقـبـلـةـ لـلـاخـتـيـارـ وـالـنـقلـ وـالـترـقـيـةـ وـغـيرـهـاـ. (توفيق، ٢٠٠٤م، ص ٧٣)

ويرى (العبيدي والجعوري) أهمية التقويم في كونه "عملية طبيعية يحتاج إليها كل فرد في حياته العامة والخاصة، وكل منا يحتاج لأن يحاسب نفسه من آنٍ لآخر، ليعرف أخطاءه

فيتجنبها وليرعف أساليب سلوكه السوية فيقوى اتجاهاته فيها". (العبيدي ،الجبوري ،١٩٨١م ،ص ٢١) ، والتقويم يعطي العاملين شعوراً بالثقة في النفس، ويزود الإداريين بالمعلومات اللازمة لمعرفة ما إذا كانت القرارات المتصلة بالخطيط والتنفيذ والتوجيه والمتابعة تؤدي إلى زيادة إيجابية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية مواردها البشرية. (ديسكون، ١٩٩٥م ،ص ٢١، ٢٢)

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح أن التقويم أمر ضروري لتقدير مدى تحقق الأهداف مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

٧ أهداف تقويم الأداء الوظيفي

تذخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على تقويم الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي ليست ثابتة، وإنما تتغير على مر الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى فقد استخدم تقويم الأداء الوظيفي من أجل متابعة ومراقبة الموظفين. ويُستخدم الآن من أجل زيادة فعالية المنظمة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة بها. (البسامي ،١٤٢٤هـ ،ص ٤٣)

- وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل اطر محددة ومنهم (لاندي وزميله فار Landy &Farr) اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي:
- **الأهداف الإدارية:** وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.
 - **أهداف التوجيه والتطوير:** وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتحفيظ التطور الوظيفي للموظف.
 - **أهداف البحث:** وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي. (Landy &Farr, 1980,pp. 14,16)

- ويرى (درة والصياغ) أن الأهداف من عملية تقويم الأداء الوظيفي تتمثل بما يلي:
- ١- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
 - ٢- اقتراح الإجراءات الازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - ٣- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ٤- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقويم.

- ٥- الكشف عن قدرات العاملين.
- ٦- التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
- ٧- تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقة عن أداء العاملين.
- ٨- إن عملية التقويم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين. (درة الصباغ، ١٩٨٦م، ص ٢٧٣)
- ويرى (سيزلاقي و والاس) أن أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي تكمن في الأغراض التالية:
- ١- قرارات الترقية والنقل والفصل من الخدمة.
 - ٢- التغذية العكسية للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.
 - ٣- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
 - ٤- قرارات المكافآت والترقيات.
 - ٥- معايير لتقدير فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
 - ٦- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين وكل الأقسام في المنظمة.
 - ٧- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتحطيم القوى البشرية. (سيزلاقي و والاس، ١٩٩١، ص ١٨٣)

٧ مشاكل وتحديات تقويم الأداء

- قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها ومنها:
- **صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف:** توجد هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية)، إذ أن أغلب العناصر و مجالات العمل غير قابلة لقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
 - **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارضًا في دوره وارتباكاً نفسياً له.
 - **الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:** حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة؛ لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال. (نصر الله، ٢٠٠٢م، ص ١٧٦)

ويضيف (المغربي) بعض المشكلات التي تواجه عملية تقويم الأداء ومنها:

- **التأثر بالهدف من إجراء التقويم:** فقد يؤثر الهدف من التقويم على اتجاهات القائم عليه، فإذا كان التقويم يتم من أجل الترقية فستختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة:** فعند تقويم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية، وعلى عكس ذلك قد نجد بعضاً آخر يتسم بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.
- **النزعية المركزية:** ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقويمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل.
- **تأثير الهالة:** ويدل ذلك على تأثر المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقويمه الكلي بناء على ذلك.
- **التشابه والتقارب مع المقوم:** ويشير ذلك إلى ميل المدير إلى من هم يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم. (المغربي، ٢٠٠٧م، ص ١٧١)
- ويشير (برنوطى) إلى أثر الحادثة كمشكلة تواجه تقويم الأداء، فمن وجهة نظره يحصل التحيز في تقويم الأداء بسبب التأثر الكبير للمقوم بالأحداث التي وقعت مؤخراً، فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثاليّاً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ ويترك تأثيراً يزيد على وزنه الفعلي على تقويم المدير لهذا الموظف. (برنوطى، ٢٠٠٣م، ص ٤١٥)
- ويضيف (ديسلر) أن نظام تقويم الأداء قد يفشل للعديد من الأسباب منها: عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقويم مستوى أداء الفرد عنها، أو بسبب تعدد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقويم، وقد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقويم في فشلها (ديسلر، ٢٠٠٤م، ص ٣٢٤)

٧ أساليب وطرق قياس الأداء

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المنظمات لقياس الأداء وذلك بهدف التعرف أو التقويم لمستوى أداء العاملين بها، وعلى الرغم من انتشار هذه المقاييس إلا أن عملية قياس الأداء والحكم عليه تعد من الأمور المعقدة والصعبة جداً والمضللة أحياناً كثيرة.

ويؤكد (شاوיש) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتدخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين عليها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات:

- ١ - وضع معايير قياس الأداء.
- ٢ - تحديد طرق قياس الأداء.

٣- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.

٤- تحليل تقارير قياس الأداء.

٥- مناقشة تقارير الأداء مع العاملين.

٦- تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء. (شاويش، ٢٠٠٠م، ص ١٠١)

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين. ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته. (البسامي، ٤٢٤١هـ، ص ٣٣)

ويرى (زويف) أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بمجموعة من الخطوات لخصها باختصار على النحو التالي :

- **الاختيار:** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنساب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب؛ لذا يعتبر اختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتعدد في العمل.
- **التحليل الانتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة؛ للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
- **القياس:** وتحتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
- **التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات الازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقييمات المعينة التي تستخدم في أدائه. ويشير (المفتي) إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، لتأثيرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. (زويف، ١٩٩٣م، ص ٢٨٨، ٢٨٩) ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- ١- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- ٢- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للفياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
- ٣- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- ٤- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. (الربيق، ٤٢٠٠م، ص ٣٢، ٣٣)

ويضيف (الهبيتي) أن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدتها المنظمة، وهذه الخطوات على النحو التالي:

- **وضع توقعات الأداء:** وتعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقويم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
 - **مراجعة مراقبة الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياساً إلى المعايير الموضوعة مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
 - **تقويم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
 - **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.
 - **اتخاذ القرارات الإدارية:** هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والتقليل والتعيين والفصل إلخ.
 - **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجتها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. (الهبيتي، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٦، ٢٠٥)
- ويرى (الشريف) أن عملية تقويم الأداء تمر بأربعة مراحل رئيسية وهي :
- ١- تأسيس المعايير.

٢- تسجيل الأداء الفعلي.

٣- مراقبة الأداء في ظل المعايير.

٤- تحديد الحركة الصحيحة. (الشريف، ٢٠٠٣م، ص ٥٩)

لقد اجتهد الكتاب والمفكرون في محاولة الوصول للطرق الموضوعية لتقدير الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقدير الأداء ما يلي:

١- طريقة الدرجات (الميزان): وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقدير الأداء إلا أنها الأكثر انتشاراً، وهي تتم بتصميم نموذج توضح فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقييم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدريجاً إلى أعلى حيث يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ويعبر عنها بأرقام.

٢- طريقة الترتيب: أي ترتيب العاملين حسب كفاءة كل منهم تنازلياً فيأخذ أفضلهم رقم واحد ثم الأقل فالأقل، ويكون الترتيب بشكل جماعي وعلى أساس المستوى العام للأداء وليس تفاصيل عناصر الأداء كما في الطريقة السابقة.

٣- طريقة التوزيع الإجباري (المتوازن): وهي طريقة تقلل من حرية القائم على التقييم فتقلل من التحيز، وفكرة هذه الطريقة هي أن أغلبية الموظفين تتكون عادة من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة، فالإنجاز العادي (المتوسط) يمثل ٤٠٪ يتركز في الوسط، وإنجاز المتفوق يمثل ٣٠٪ يقع أعلى المتوسط، وإنجاز المتدني يمثل ٣٠٪ يقع تحت المتوسط، وبالتالي يضع القائم على التقييم الموظفين على ضوء هذا التوزيع.

٤- طريقة الأحداث الجوهرية: وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبياته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظفي وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف، على أن الواقع العادي والأعمال الروتينية والتصورات الطبيعية اليومية لا تدخل في هذا المعنى أي لا يتم تدوينها. (البقمي، ١٩٩٦م، ص ٦٦، ٦٧).

٤- طريقة الإدارة بالأهداف: لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيئاً وانتشاراً في فترة السبعينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف (Management By Objective [MBO]) وهو المنهج الذي تمكن إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقييم الأداء مقابل تلك الأهداف. (فيليپ وستون، ٢٠٠٣م، ص ١٥)، وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج منطق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقييم الذاتي على مستوى إداري عال في حين

أن ما يحدث عند الإقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا نجد أن هناك نوعاً من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتحديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله . (الموسوي، ٢٠٠٥م، ص ١٨٣)

وفي دراسة أجراها (ويكستروم وليزر Wikstrom & Lazer) على عدد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن هناك (١٠) عناصر تعد الأكثر استخداماً في قياس الأداء وهي: المعرفة بالعمل، والقيادة والتأثير، والمبادرة، ونوعية العمل (الدقة)، وكمية العمل، والتعاون، والتصرف، والإبداع، والاعتماد على الموظف، وتقدير وتطوير المرؤوسين. (الصلعان، ١٩٩٥م، ص ٣٤)

وفي دراسة أجراها (هولي وفيلد) (Holley & Field) على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء في النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: نوعية العمل (كيفية أداء العمل)، وكمية العمل، والمبادرة، وال العلاقات الإنسانية، والتصرف، والمعرفة بالعمل، وعادات العمل، ودرجات الاعتماد على الموظف، والتنظيم والتخطيط، والقدرة الإشرافية، والتعاون، والحضور. (السمحان، ٢٠٠٦م، ص ٢٨)

٧ طرق ونماذج تحسين الأداء

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الافتتاح بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. (السلمي، ١٩٩٥م، ص ٢٨٧)

وتحدد (هайнز) (Haynes) ثلاثة مدخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

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

- **الوسيلة الأولى:** وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس

هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من موهاب جديدة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإداره.
- **الوسيلة الثالثة:** الرابط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومتزنة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبتة للهم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط . ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة . (هайнز، ٢٧٦، ٢٧٧، ١٩٩٨، ص ١٩٩)

ويضيف (درة) أن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها: تنمية القوى البشرية والد الواقع والحوافز والإدارة بالأهداف والمشاركة وتصميم العمل وديناميات الجماعة والتطوير التنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل .

(درة، ١٩٩٨م، ص ٢٥٣)

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالاستعانة بفرق العمل أو دوائر الجودة في تحسين الأداء.

وفي هذا الجانب تشير (عزبة عبد المنعم) إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية، وتورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي:

• **مرحلة الإعداد:** ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتناع ب مدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

• **مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها و مجالات النشاط بها وأساليب العمل المتتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

• **مرحلة التطبيق:** ويتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

١- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة.

٢- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.

٣- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.

٤- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.

٥- تحديد مستويات الأداء الحالية.

٦- تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

• **مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراجعة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعاوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.

• **مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تتبع إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم للإلمام بكل العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

• **مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعرّض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما

يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهد المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي. (عبد المنعم، ١٩٩٧م، ص ٢١، ٢٢)

الفصل الرابع

"الدراسات السابقة"

- مقدمة.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

"الدراسات السابقة"

مقدمة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإبداع، وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالسلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، ومنها ما يركز على العوامل التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما يهتم بشكل خاص بالمعوقات التي تحد من القدرة على الإبداع، ومنها ما تناول أثر البيئة المحيطة على القدرة الإبداعية. وسوف يتم في هذا الفصل استعراض البحوث والدراسات ذات الصلة بأبعاد الدراسة، إيماناً منها بأهمية أن يبدأ الباحث من حيث انتهى إليه الآخرون. ومن هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة وأهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث ، وسوف نعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم والدرج من الدراسات المحلية فالعربية ثم الأجنبية.

٧ الدراسات المحلية

١ - دراسة الفرا (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) بعنوان : "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية. وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع ،تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.
- هناك تعطيل لانسياب الأفكار.

- اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل.
- المديرون لا يشجعون الاتصال المباشر مع المرؤوسيين.

٢ - دراسة العكش (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في

"تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقدير مدى فعاليته وأثره على الأداء. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
 - أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
 - أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.
 - الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
 - لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
 - دراسة عواد (١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م) بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية - في قطاع غزة - .
- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقويم الأداء المتبعة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة .
 - وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
 - وجد أن هناك خلل خطير في وضع وتصنيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليها تحديد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.
 - كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقويم.
 - هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقويم .
 - عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين

٧ الدراسات العربية

١- دراسة الليثي (٢٠٠٨-٢٠١٤هـ) بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. و على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مدير المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مدير المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة وبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلتهم العلمي دراسات عليا وبكلوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم (١٦ سنة فأكثر)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابع له المدرسة لصالح مدير المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

٢- دراسة العازمي (٢٠٠٦-٢٠١٤هـ) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض -".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- توفر القدرات الإبداعية التي تمثل عناصر الإبداع لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتمثل في: (العامل لا يتزدّد في تغيير موقفه عندما يقتضي عدم صحته - الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه - الحرص على تغيير أساليب العمل - الحرص على معرفة

أوجه القصور والضعف في الأداء - القدرة على تجزئة العمل - القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل - القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متعدد).

٣- دراسة العساف (٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس وهي - على التوالي -: (المرونة، التحليل والربط، الطلق، الاحتفاظ بالاتجاه). في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي - على التوالي -: (الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات) لا تتوفر إلا في النادر.

- إن من أهم معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري هي: (ضغط العمل-تكاليف الإبداع- عدم كفاية الحوافز- عدم موضوعية معايير تقويم الأداء - غياب دعم القيادة - مقاومة التغيير - غياب جو الحرية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة [حكومية، أهلية] المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).

٤- دراسة السكران (٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة باعتباره أحد القطاعات الأمنية المرتبطة إدارياً بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات - نظم وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات - تربية الموارد البشرية).

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور الأداء الوظيفي (القدرات والخصائص الفردية للموظف - أداء واجبات الوظيفة).

- ٤- دراسة العنزي (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض".
- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
 - توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
 - هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
 - أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).
- ٦- دراسة الرديني (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري".
- هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع أداء الإدارة في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية ومدى اتسام هذا الأداء بالإبداع الإداري تبعاً لبعض المتغيرات المتمثلة في (الجنسية، المدينة، الكلية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص) بهدف إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية في ضوء مقومات الإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- انخفاض نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات مما يؤثر على مستوى أدائهن.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع البيئة التنظيمية السائدة في كليات التربية للبنات تبعاً لمتغير (الجنسية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (المدينة، نوع الكلية).
 - تقل نسبة الاتجاه الإبداعي عن الاتجاه غير الإبداعي في الخصائص الأساسية لأداء الإدارة في كليات التربية للبنات.
 - تتحفظ نسبة تتوفر سمات الشخصية الإبداعية لدى المسؤولات عن الإدارة في كليات التربية للبنات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية الإبداعية السائدة لدى المسؤولات عن إدارة كليات التربية تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنسية، المدينة، الكلية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية). بينما توجد تلك الفروق تبعاً لمتغير (التخصص).

٧- دراسة الشقحاء (١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات هي على النحو التالي :

القيادي الديمقراطي - النمط المتسلط - النمط الحر.

- تمارس عناصر الإبداع التالية: (الأصالة، الطلقابة الفكرية، المرونة الذهنية ، الحساسية لل المشكلات قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة . بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر - الرتبة الخبرة في العمل - المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة و السمات الشخصية (العمر - الرتبة الخبرة في العمل - المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات

٨- دراسة رضا (١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار ، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن ما قد يسيء للأمن.

- يستفيد أفراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، كما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله.

- يحرص رجال الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله.
 - يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متعدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.
 - تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار.
 - يوجد تكافؤ بين المسئولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة ، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي.
- ٩ - دراسة الحربى (١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣م) بعنوان : "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية".
- هدف هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما : (الصيغة الرسمية والمركزية)، وعدد من المتغيرات الشخصية هي (العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة، مسمى الوظيفة) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية
 - أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) للمديرين العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبياً.
 - أن درجة الالتزام بالصيغة الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبياً، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبياً من المركزية أيضاً.
 - تؤثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغة الرسمية والمركزية) على الإبداع الإداري لدى المديرين، مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي.
 - يؤثر متغير (المؤهل العلمي) إيجابياً على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما يؤثر عليه متغير (العمر) تأثيراً سلبياً. أما متغيري (مدة الخدمة والمرتبة) فلم يتبين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري لدى المديرين .

١٠ - دراسة العدوانى (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان: "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.
- ١١ - دراسة الصغير (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالأجهزة الأمنية . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- واقع المناخ التنظيمي كان جيداً في جميع محاوره، وان مستوى أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً.
- يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.
- ١٢ - دراسة السليم (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان: "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفرًا لديهم، كذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين على نوع النشاط الأمني الذي يمارسونه. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أكثر عناصر الإبداع توفرًا لدى العاملين بالأجهزة الأمنية العناصر التالية: (الأصلية، الطلاقة ، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات).
- اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو مقياس "نمط القيادة" كأحد المتغيرات التنظيمية المهيأة للإبداع الإداري أقل من المتوسط.
- ١٣ - دراسة الدوي (١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها وأساليب المتبعة في التعامل معها ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الحلول الأمثل لها .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي ،حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري.
- الخوف من الفشل والتمسك بالأنمط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

٤ - دراسة العنقرى (١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م) بعنوان: "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين " دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض".
هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي ممثلة في: (اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، وبعض الصفات الشخصية للقائد) وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين والمتمثل في (الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات ، والقدرة على التحليل والربط).
بالإضافة إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في: (الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات). في حين أن عنصري (التحليل والربط) كانوا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل متغيرات السلوك القيادي التالية : (اهتمام القائد بالمرؤوسين والصفات الشخصية للقائد ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين) من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين) ومستوى إبداعهم الإداري.

٥ - دراسة العنزي (١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م) بعنوان : "العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية ،كذلك التعرف على درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية ومن ثم التعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا

الوظيفي لديهم ، التعرف على ما إذا كان متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يختلف باختلاف (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية). وكان من أهم نتائج الدراسة:

- الاتجاه العام للرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة متوسط .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس سواء كان ذلك في أبعاد المقياس التسعة أو في الدرجة الكلية للمقياس .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ، وذلك في جميع أبعاد المقياس التسعة وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس .
 - درجة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة مرتفعة بمتوسط مقداره (٩٢ ، ٩٨) وكانت درجات الأداء الوظيفي للمديرين أعلى من درجات الأداء الوظيفي للمديرات حيث كان المتوسط الحسابي (٧٨ ، ٩٤) للمديرين ، (٣٤ ، ٩١) للمديرات .
 - لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات ودرجة رضاهن الوظيفي سواء كان ذلك لأبعاد المقياس التسعة أو للدرجة الكلية .
- ٦ - دراسة الشمري (٢٠٠١-١٤٢٢م) بعنوان: "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية -"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (البناء التنظيمي، نمط القيادة، الحوافر، العمل الجماعي ، التدريب، المخاطرة، وأثر ذلك على مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية من خلال العناصر التالية: (الطلاق، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل). وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري والتي جاءت وفقاً للترتيب التالي: (الحوافر المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب)، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من: (الحوافر المادية، المخاطرة نمط القيادة، العمل الجماعي) على المستوى الإبداع الإداري .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الرتبة والإبداع الإداري .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمر، سنوات الخبرة) ومستوى الإبداع الإداري.

١٧ - دراسة آل الشيخ (١٤٢٢ هـ - ٢٠٠٠) بعنوان: **المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**. - دراسة تطبيقية على شرطة مدينة الرياض -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الرتبة العسكرية ، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، الحالة الاجتماعية) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض. كذلك معرفة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في : (الصيغ الرسمية، المركزية، أسلوب الإشراف) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً إذ بلغ متوسط الأداء لهم (٣,٨٩).
- وجود علاقة إيجابية بين العمر ومستوى الأداء الوظيفي .

- وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مسمى الوظيفة الحالية ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية جوهرية بين الرتبة العسكرية التي يحملها الضابط ومستوى أدائه.
- عدم وجود علاقة جوهرية بين سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وبين مستوى الأداء.
- عدم وجود علاقة جوهرية بين الحالة الاجتماعية وبين مستوى الأداء.
- عدم وجود علاقة جوهرية بين أسلوب الإشراف وبين مستوى الأداء.

- جود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الرتبة العسكرية، تقديرهم لدرجة المركزية في الجهاز).

١٨ - دراسة الصيدلاني (١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م) بعنوان: **"المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها"**.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة المدينة المنورة وأمانتها ، وعلاقة بين المناخ التنظيمي و كفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين ، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة.
- عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصالحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة.
- انسجام الهيكل التنظيمي و ملائمتها لأهداف التنظيم .
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.

- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط مع وجود الرتبة فيه.

١٩ - دراسة أیوب (٢٠٠٠ م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية في السعودية ومستوى هذا السلوك الابتكاري لديهم متمثلاً في: (القدرة على اتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع) وتحديد مدى تأثيره بالعوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل. والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل، والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى، بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذي يتبعه المدير في التعامل مع المشكلات الإدارية. ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين وفقاً لرؤيتهم الخاصة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- يتأثر مستوى السلوك الإداري الابتكاري (بجميع أبعاده التي حدتها الباحثة) بصورة إيجابية مع توفر مناخ العمل الملائم، والعلاقة الجيدة مع المدير الأعلى، والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والتي يسودها التعاون والانسجام.

- يرتفع مستوى السلوك الإداري الابتكاري المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل.

- ينخفض مستوى السلوك الإداري الابتكاري بالنسبة إلى القابلية للتغيير، وروح المجازفة، وتشجيع الإبداع عند استخدام الأسلوب النمطي في حل مشكلات العمل.

- إن السلوك الابتكاري لدى عينة الدراسة يختلف باختلاف المؤهل العلمي ويتوجه بالتزامن مع ارتفاع المستوى التعليمي.

- ترى عينة الدراسة أن من المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم: (قلة خبرة الموظفين وعدم توفر البرامج التدريبية المتخصصة، التقييد بالبيروقراطية، قلة المخصصات المالية، ضغوط العمل، صعوبة اتخاذ القرار الإداري بسبب نقص المعلومات، غياب عامل التحفيز المناسب، الصالحيات المقيدة للمدير في مجال تقويم الموظفين، الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للأفكار الجديدة، عدم العمل كفريق).

٢٠ - دراسة الحقباني (١٤١٨ هـ- ١٩٩٧ م) بعنوان : "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري" دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) على مستوى الإبداع الإداري والذي يشمل (الأصالة، الطلققة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات،

والخروج على المألف) لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية . وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها:

- أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما، حيث تبين أن عنصرين من عناصر الإبداع الإداري (المرونة والأصالة) كانا فوق المتوسط، وعنصري (الطلاق، المخاطرة) كانوا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر (القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألف) أقل من المتوسط.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نطط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة، والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) والإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

- ومن خلال استخدام أسلوب تحليل الانحدار المدرج لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، اتضح أن: (لنطط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات) أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية. ولكن لم يظهر تأثير للحافز المادي، والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري.

٢١ - دراسة الدوسي (١٤١٦-١٩٩٥م) بعنوان: "فعالية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن لأداء القيادات الأمنية الصغرى بأقسام الشرطة بمدينة الرياض وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الوضع الأمثل للأداء. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- انخفاض فاعالية أداء القيادات الأمنية الصغرى بسبب تعدد الإجراءات والسياسات المتبعة وصعوبة تداول المعلومات.

- الافتقار إلى البرامج التدريبية التي تتمي مهارات القيادات الأمنية الصغرى بالإضافة إلى ضعف الحوافز التي تشجعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

٢٢ - دراسة همشري (١٤١٥-١٩٩٤م) بعنوان : "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ."

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على معيقات الإبداع لدى العاملين بالمكتبات المتخصصة في الأردن . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مقاومة التغيير ، والحوافز ، وتكليف الإبداع ، ومقاييس الإبداع والقوانين والأنظمة - على الترتيب - هي أهم معيقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النظرة إلى معوقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة تعزى إلى نوع المؤسسة التي يعملون فيها، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الموضوع تعزى إلى: (الجنس، والتخصص، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والعمر).

٢٢ - دراسة همام (١٤١٤-١٩٩٣ م) بعنوان: "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر بعض المتغيرات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين، وهذه المتغيرات هي (المستوى الإداري للمديرين، مستوى التأهيل العلمي، جنس المديرين، حجم المدينة التي تقع بها المنظمة، حجم المنظمة). وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا حيث كانت تلك القدرات أفضل في مستوى الإدارة العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات الابتكارية بالنسبة إلى التالي: الذكور والإناث لصالح الذكور من المديرين، حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح حملة الشهادة الجامعية العليا، المديرون العاملون في المدن الكبرى والعاملون في المدن الصغرى ولصالح الفئة الأولى، المديرون الذي يعملون في المنظمات الصغيرة الحجم والمديرون في المنظمات الكبيرة الحجم ولصالح الثانية.

- توصلت نتائج البحث إلى بيان ترتيب عناصر القدرات الابتكارية كما يلي: المرونة اللغوية، الطلاقة اللغوية، الأصالة اللغوية.

- أسفرت نتائج البحث عن بيان تفاعل بين العناصر المكونة للقدرات الابتكارية التالية: (المرونة، الطلاقة، التطوير والتحسين، المواقف) مع المتغيرات التالية: (ذكور / إدارة عليا / منظمات كبرى / مدن كبرى / مؤهل بعد الدرجة الجامعية الأولى)، وبالتالي حينما تتفاعل هذه العناصر مع تلك المتغيرات ترتفع مستويات القدرة الإبتكاري.

٤ - دراسة أبو فارس (١٤١١-١٩٩٠ م) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، كما هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع (٣,٨٣٪)

- هناك علاقة قوية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية من جهة أخرى.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- ٢٥ - دراسة مخامرة والدهان (١٩٨٨-١٤٠٩ م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يرها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي . وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، تشجع على الإبداع طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها.
- لا يرى العاملون أن الشركات الأردنية تعتقد أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي أو يؤثر على الخدمات التي تقدمها. كما أن الإبداع لا يتعارض أيضاً مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني.
- يرى العاملون أنه بالرغم من تشجيع الإدارة لإبداع العاملين فيها، إلا أنهم يرون أنها لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية لذلك.
- يرى العاملون أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على إبداع العاملين هو الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين.
- أن الإبداع في نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية المساهمة، ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

٧ الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة: جيزيكى، أندرо (١٩٩٧ م) بعنوان : تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرنسيسكو :

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديرى المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ٩٥،٤ مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٩٦ . وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقيني.

- أن مديرى المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.

- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متزايدة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

٢ - دراسة إيكفال (١٩٩٦ م) بعنوان : "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

Ekvall (1996) : Organizational Climate for Creativity and Innovation
هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي . ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي . وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسة بالنسبة للابتكار .

- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منها بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي .

- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي .

- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار.

- أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

٣- دراسة سمولنسكي وكلينر (١٩٩٥ م) بعنوان : "كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية"

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

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل وموافق المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة الالزمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار الواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- أن هناك أهمية للمدير قادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة .
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.
- أن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

٤- دراسة سكوت (١٩٩٤ م) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، يجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

- أن توقع المشرف دور العاملين وخاصة الفنانين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

٧ التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، حيث تناول تلك الدراسات بالتعليق موضحاً مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت بها عنها. واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وقد تبين ما يلي:

- ١ - أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائاته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.
- ٢ - أن هذه الدراسات تسهم جمياً في دعم الحركة العالمية والערבية الداعية إلى تطوير الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفافتها وفاعليتها.
- ٣ - تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع. كما أن ذلك التنويع أو الاختلاف يثيري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.
- ٤ - كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفرضيات الدراسة.
- ٥ - لم يحظ قياس وتحديد مستوى الإبداع والتعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق، بأي نصيب من اهتمام الباحثين في الدراسات السابقة بالإبداع الإداري، مع أن اكتشاف الشخص المبتكر يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح.
- ٦ - اعتمدت معظم الدراسات السابقة على التعرف على أحد جوانب الإبداع لدى الأفراد وذلك باستقصاء وجهات نظرهم في حين يعتمد البعض الآخر على التعرف على ذلك الجانب من خلال تقدير آراء الآخرين .

ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على جانب واحد من جوانب الإبداع، إما مستوى الإبداع أو معوقاته أو العوامل المؤثرة فيه، مع دراسة ذلك الجانب مرتبطاً ببعض المتغيرات، في حين تستهدف الدراسة الحالية التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري.
- ٢- ركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد من خلال القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها من أصالة وطلاقة ومرونة وغيرها، بالرغم من أن الباحثين يرون أن معرفة القدرات العقلية المتضمنة في الإبداع لا تكفي للتبؤ بالإنتاج الإبداعي في المستقبل، وأن عناصر البيئة التنظيمية تشكل مؤشراً قوياً ومنبئاً جيداً بالإبداع وسياقاً ملائماً لاستثمار الطاقات الإبداعية (الصافي، ١٩٩٧م ، ص ٣٠٣). ومن هنا تناولت الدراسة الحالية أهم متغيرات البيئة التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري ومعرفة مدى مساهمة كل منها في رفع مستوى أداء مجتمع الدراسة .
- ٣- معظم الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي ركزت على محور تقويم الأداء بينما تناولت الدراسة الحالية واقع الأداء الوظيفي من خلال محاور لم يلحظ الباحث أن أي من الدراسات السابقة تناولها وهي: (مدى توفر عناصر الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، ما هي محددات ومعايير الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة؟ مدى جدوى وفعالية نظام تقويم الأداء المتبعة لدى مجتمع الدراسة) ، ويأمل الباحث أن تسد الدراسة الحالية هذه الثغرة البحثية.

الفصل الخامس

"الإطار المنهجي للدراسة"

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق وثبات الاستبانة.
- أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس

"الإطار المنهجي للدراسة"

مقدمة

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة ، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة ، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

٧ منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً . كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

١ - البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تقييغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢ - البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات التي تتعلق بالإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لإثراء الدراسة بشكل علمي.

٧ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (١٢٣٥) . موزعين على النحو الذي يوضحه ملحق (٢) .

٧ عينة الدراسة

تم اخذ عينة قوامها (٣٧٠) مفردة من المجتمع وهي تمثل ٣٠% من حجم المجتمع الاصلي . وبناءً على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المتاسب مع حجم المجتمع في كل درجة وعليه ستكون العينة طبقية متناسبة ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١-٥)

جدول رقم (١-٥)

يوضح التخصيص المناسب لحجم العينة لكل من الدرجات قيد الدراسة

الدرجة	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة الموزعة من المجتمع الأصلي	الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
(A4) درجة مدير عام	١٥٤ مفردة	٤٦	٣٦	١١,٨
(A) درجة نائب مدير عام	٢٥٩ مفردة	٧٨	٥٧	١٨,٧
(B) درجة مدير دائرة بعد مضي ٦ سنوات على الحصول على درجة	٢٨٤ مفردة	٨٥	٥٥	١٨,٠
(C) مدير دائرة	٥٣٨ مفردة	١٦١	١٥٧	٥١,٥
المجموع	١٢٣٥ مفردة	٣٧٠	٣٠٥	%١٠٠

الجدول السابق يوضح انه تم اختيار حجم العينة (٣٧٠) مفردة على أساس طبقي متاسب لكل من الدرجات قيد الدراسة . قام الباحث بتوزيعها بشكل عشوائي على مفردات العينة بنفسه، وكان العائد من العينة التي تم توزيعها (٣٢٢) أي بنسبة عائد (٨٦٪) ، وكان حجم الاستبيانات غير المسترددة (٤٨) استبيانه أي ما نسبته (١٣٪) من حجم العينة ، كما تم استبعاد (١٧) استبيانه لعدم صلاحيتها، أي ما نسبته (٥٪) من حجم العينة وبهذا تم تحليل (٣٠٥) استبيانه وذلك بنسبة (٨٢٪) من حجم العينة الأصلي .

٧ أداة الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن انساب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي . وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي :

١. إعداد استبيانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
٢. عرض الاستبيانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبيانة بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
٤. تم عرض الاستبيانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبيانة وارتفقت بمستواها.
٥. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيانة على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة والحذف.
٦. توزيع الاستبيانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول:** ويضم البيانات الشخصية للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة (الدرجة، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، الجنس، نوع الوظيفة إدارية أم فنية).
- **القسم الثاني:** ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارت قطاع غزة، ويحتوي هذا القسم على المتغيرات التالية:
 - ١ - **القدرات المميزة للشخصية المبدعة:** (الأصالة، الطلقافة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (٣٥) عبارة.
 - ٢ - **المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري:** (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات الإدارية، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (٣٠) عبارة.
- **القسم الثالث:** ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارت قطاع غزة، ويحتوي هذا القسم على المتغيرات التالية: (عناصر الأداء الوظيفي - محددات ومعايير الأداء الوظيفي - تقويم الأداء الوظيفي). حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (١٥) عبارة. وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من ٥ إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول رقم (٥-٢) جدول رقم (٥-٢)

مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة

غير موافق بشدة	↔	موافق بشدة	التصنيف
١	٢ ٣ ٤	٥	الدرجة

٧ صدق وثبات الاستبانة

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر. ، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمحبتر متماثلة في الاختبارين. (الصياد، ١٩٨٣، ص ٨٧) وقد تم التأكيد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

١ - الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ، وقد روّعي عند اختيار المحكمين تنوّع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق "طلب تحكيم صلاحية المقياس" تحديد مدى

شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعرifات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك بعد، ومدى ملاءمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكيد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله. وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن ٨٥ %، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقًا ظاهريًا جليًا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحتهم .

٢ - صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مدير، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمعت الملاحظات وتم تفريغ استجاباتهم، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبدت الملاحظات حولها. كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على هذه العينة الاستطلاعية ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط كما يلي:

٧ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة: تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات المحور الأول وربطها بالمعدل الكلي لعبارات المحور كذلك مستوى الدلالة لكل عبارة .

• الصدق الداخلي لبنود المحور الفرعي الأول (القدرات المميزة للشخصية المبدعة):
١. الأصلية: جدول رقم (٤٥-٣) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٣)

يوضح الصدق الداخلي لعبارات المرتبطة بالأصلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	١- العبارات المرتبطة ببند الأصلية	م
0.000	0.726	أجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متعدد.	١
0.002	0.533	أبعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	٢
0.007	0.485	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتتبعة في انجاز العمل.	٣
0.001	0.582	أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	٤
0.000	0.678	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقمنها في مجال العمل.	٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالأصلية يتراوح ما بين (٤٨٥) و (٧٢٦) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي لعبارات المتعلقة

بها هذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥) لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٢. **الطلاق الفكري:** جدول رقم (٤-٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٤-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالطلاق الفكري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٢ - العبارات المرتبطة بين الطلاق الفكري	م
0.000	0.677	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٦
0.000	0.621	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	٧
0.002	0.545	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفاظ للدلالة على فكرة معينة.	٨
0.000	0.685	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	٩
0.003	0.517	لدي القدرة على التعبير عن أفكري بطلاقه .	١٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالطلاق الفكري يتراوح ما بين (١٧٥) و (٥١٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥) لذا فعبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٣. **المرونة الذهنية:** جدول رقم (٥-٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالمرونة الذهنية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٣ - العبارات المرتبطة بين المرونة الذهنية	م
0.001	0.565	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتفانيه ويسر.	١١
0.000	0.737	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	١٢
0.003	0.526	لا أتردد في تغيير موقفى عندما أفتتح بعدم صحته.	١٣
0.005	0.498	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	١٤
0.000	0.600	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	١٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالمرونة الذهنية يتراوح ما بين (٣٧٠) و (٨٤٠) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥) لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٤. **الحساسية للمشكلات:** جدول رقم (٥-٦) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٦)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالحساسية للمشكلات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٤ - العبارات المرتبطة بيند الحساسية للمشكلات	م
0.000	0.700	أنتباً بمشكلات العمل قبل حدوثها.	١٦
0.003	0.524	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	١٧
0.028	0.401	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني .	١٨
0.007	0.480	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	١٩
0.030	0.397	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	٢٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات يتراوح ما بين (٠,٣٩٧) و (٠,٧٠٠) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٥. **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** جدول رقم (٥-٧) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٧)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٥ - العبارات المرتبطة بيند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	م
0.001	0.585	أركز على أي مواضيع العمل أكثر من أي شخص آخر.	٢١
0.026	0.406	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	٢٢
0.000	0.641	لا أتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.	٢٣
0.000	0.604	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	٢٤
0.005	0.504	اهتم بابتكار أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	٢٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه يتراوح ما بين (٠,٤٠٦) و (٠,٦٤١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه

٦. **قبول المخاطرة:** جدول رقم (٥-٨) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٨)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بقبول المخاطرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٦- العبارات المرتبطة ببند قبول المخاطرة	م
0.000	0.626	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	٢٦
0.003	0.521	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	٢٧
0.005	0.502	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحججة والبرهان.	٢٨
0.001	0.575	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	٢٩
0.001	0.564	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	٣٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بقبول المخاطرة يتراوح ما بين (٠٠٥٢) و(٦٢٦) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٧. **القدرة على التحليل والربط:** جدول رقم (٥-٩) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-٩)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالقدرة على التحليل والربط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٧- العبارات المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط	م
0.002	0.549	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	٣١
0.046	0.367	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	٣٢
0.001	0.564	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	٣٣
0.011	0.460	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها.	٣٤
0.001	0.597	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	٣٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالقدرة على التحليل والربط يتراوح ما بين (٠٠٣٦٧) و(٠٠٥٩٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٠ الصدق الداخلي لبنود المحور الفرعى الثاني (المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري):

١. البناء التنظيمي : جدول رقم (٥-١٠) يبين عاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلى لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-١٠)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالبناء التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	١- العبارات المرتبطة ببند البناء التنظيمي	م
0.024	0.412	تنسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعدة بالوضوح وعدم الازدواجية.	٣٦
0.000	0.641	يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.	٣٧
0.001	0.582	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات الازمة لإنجاز أعمالهم	٣٨
0.024	0.412	يتسم العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣٩
0.000	0.599	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسيين.	٤٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبناء التنظيمي يتراوح ما بين (٤١٢، ٤١٠) و(٦٤١، ٦٤٠) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلى للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٥) ، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٢. أنظمة و إجراءات العمل: جدول رقم (١١-٥) يبين عاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلى لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١١-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بأنظمة و إجراءات العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٢- العبارات المرتبطة ببند أنظمة و إجراءات العمل	م
0.000	0.692	تمتاز أنظمة وقواعد و إجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة .	٤١
0.030	0.396	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق أنظمة وقواعد و إجراءات العمل.	٤٢
0.000	0.641	تسمح سياسات العمل بالوزارة باتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.	٤٣
0.003	0.520	تميل الإدارة إلى الابتعاد عن الحرافية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.	٤٤
0.005	0.501	يجب الموظفون على الخضوع لأنظمة و إجراءات ثابتة.	٤٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بأنظمة و إجراءات العمل يتراوح ما بين (٣٩٦، ٣٩٠) و(٦٩٢، ٦٩٠) وهذا يعني وجود ارتباط قوي

بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٣. **الاتصالات الإدارية:** جدول رقم (١٢-٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١٢-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاتصالات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٣ - العبارات المرتبطة ببند الاتصالات الإدارية	م
0.014	0.443	تشجع القيادات العليا بالوزارة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	٤٦
0.000	0.653	تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمرؤوسين لمناقشة بعض التعليمات .	٤٧
0.000	0.604	يوجد بالوزارة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترنات.	٤٨
0.000	0.755	القيادة العليا بالوزارة تشجع الأفراد على إبداء مقتراحاتهم.	٤٩
0.014	0.445	نظم الاتصالات الإدارية بالوزارة توفر المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.	٥٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالاتصالات الإدارية يتراوح ما بين (٤٣٠) و (٧٥٥) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٤. **نمط القيادة:** جدول رقم (١٣-٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١٣-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بنمط القيادة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٤ - العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة	م
0.104	0.303	تميل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	٥١
0.024	0.412	تتبني القيادات العليا بالوزارة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	٥٢
0.048	0.364	تطرح القيادات العليا بالوزارة الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها.	٥٣
0.002	0.537	تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف قدراتهم لتطويرها.	٥٤
0.003	0.516	يتمتع المرؤوسين بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.	٥٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بنمط القيادة يتراوح ما بين (٣٠٣) و(٥٣٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٥. الحوافز: جدول رقم (٤-٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٤-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالحوافز

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٥ - العبارات المرتبطة ببند الحوافز	م
0.000	0.685	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.	٥٦
0.001	0.593	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة يمتاز بالعدالة والموضوعية.	٥٧
0.020	0.422	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	٥٨
0.000	0.721	يقدر الرؤساء في العمل جهود الموظفين.	٥٩
0.002	0.542	يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.	٦٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالحوافز يتراوح ما بين (٤٢٢) و(٧٢١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت له.

٦. اهتمام الإدارة العليا بالتدريب: جدول رقم (٥-١٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-١٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٦ - العبارات المرتبطة ببند اهتمام الإدارة العليا بالتدريب	م
0.017	0.431	تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	٦١
0.001	0.575	تعمل الوزارة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	٦٢
0.000	0.742	تخصص الوزارة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.	٦٣
0.031	0.394	تتظر الإدارة العليا بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة.	٦٤
0.006	0.492	تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	٦٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة ببند اهتمام الإدارة العليا بالتدريب يتراوح ما بين (٣٩٤) و(٧٤٢) وهذا يعني وجود ارتباط قوي

نسبةً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٠) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٠٥) وبذلك تعتبر عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٧ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

١. **عناصر الأداء الوظيفي** : جدول رقم (١٦-٥) يبيّن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١٦ - ٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بعناصر الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	١- العبارات المرتبطة بين عناصر الأداء الوظيفي	م
0.000	0.654	يتمتع الموظفون بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل ..	٦٦
0.000	0.671	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية ..	٦٧
0.000	0.628	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكولة إليهم طبقاً لمعايير الجودة ..	٦٨
0.001	0.576	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	٦٩
0.001	0.572	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	٧٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بعناصر الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٥٧٢، ٦٧١) و (٥٠٥٧٢) وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٥٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٥٠٥) ، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٢. **محددات ومعايير الأداء الوظيفي**: جدول رقم (١٧-٥) يبيّن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١٧ - ٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة محددات ومعايير الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٢- العبارات المرتبطة بين محددات ومعايير الأداء الوظيفي	م
0.000	0.704	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	٧١
0.000	0.680	تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم	٧٢
0.021	0.420	تناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.	٧٣
0.006	0.490	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم.	٧٤
0.000	0.657	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح .	٧٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة محددة ومعايير الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٠,٤٢٠) و (٠,٤٢٠) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٣. **تقويم الأداء: جدول رقم (١٨-٥)** يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (١٨ - ٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بتقويم الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	٣ - العبارات المرتبطة ببند تقويم الأداء	م
0.005	0.500	يتم تقويم أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بوضوح.	٧٦
0.020	0.423	يحدد نظام تقويم الأداء بشكل فعال نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف.	٧٧
0.001	0.569	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	٧٨
0.021	0.419	يعتبر تقويم الأداء بالوزارة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التربوية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	٧٩
0.008	0.477	تم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقة.	٨٠

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة محددة ومعايير الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٠,٤١٩) و (٠,٤٦٩) وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، لذا فإن عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٧ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (١٩ - ٥) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة.

جدول رقم (١٩ - ٥)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	0.991	0.000
الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	0.880	0.000

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (٠٠٨٨٠) و(٠٩٩١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من ٠٠٥، وقيمة α المحسوبة أكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي ٠٣٦١، وجميع المجاور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠٠٥ وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

٧ ثبات فقرات الاستبانة Reliability

في هذه الجزئية تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال التعرف على مدى ثبات كل عنصر من العناصر المكونة لكل متغير في الدراسة وذلك بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. Cronbach's Alpha.

١ - طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: حيث تم تقسيم الاختبار إلى عباراته الفردية والزوجية كما يلي: ثم تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{1+r} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط ، وقد قام الباحث باستخراج هذا المعامل ،}$$

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، فوجده يساوي (٠.٨٧٩٩) كما هو مبين بجدول رقم (٥-٢٠) وهذا يشير إلى ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (٥-٢٠)

عامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد العبارات		
المحور الأول : مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة					
0.000	0.8780	0.7825	5	الأصالة	١. القراءات المميزة للشخصية المبدعة
0.000	0.8730	0.7746	5	الطاقة الفكرية	
0.000	0.8634	0.7596	5	المرونة الذهنية	
0.000	0.8544	0.7459	5	الحساسية للمشكلات	
0.000	0.8227	0.6987	5	الاحتفاظ بالاتجاه أو ترکيز الانتباه	
0.000	0.7943	0.6587	5	قبول المخاطرة	
0.000	0.8843	0.7925	5	القدرة على التحليل والربط	

تابع الجدول رقم (٢٠ - ٥)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد العبارات		
0.000	0.8207	0.6959	5	البناء التنظيمي	٢ - المتغيرات التنظيمية الباعثة للإداع الإداري
0.000	0.8164	0.6897	5	أنظمة و إجراءات العمل	
0.000	0.8602	0.7547	5	الاتصالات الإدارية	
0.000	0.8824	0.7896	5	نمط القيادة	
0.000	0.8523	0.7426	5	الحاوافز	
0.000	0.8735	0.7754	5	التدريب	
المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة					
0.000	0.8809	0.7872	5	عناصر الأداء الوظيفي	١
0.000	0.8603	0.7549	5	محددات ومعيّنات الأداء الوظيفي	٢
0.000	0.8094	0.6799	5	تقدير الأداء	٣
0.8955	0.8799	0.7855	80	جميع عبارات الاستبانة	

قيمة α الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ تساوي ٠,٣٦١.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط المصحح بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة يتراوح بين (٠,٦٥٨٧) و (٠,٧٩٢٥) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي لفقرات الاستبانة . كما يلاحظ أيضاً أن معامل الارتباط المصحح لجميع فقرات الاستبانة يساوي (٠,٨٧٩٩) وهذا يشير إلى أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، كذلك يتبيّن من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥ وقيمة α المحسوبة أكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١ ، وجميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مما يعكس قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله.

٢ - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: ألفا كرونباخ: مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). ينظر إلى ألفا كرونباخ كقيمة مرحلة لمتوسط معاملات الارتباط بين عناصر الاستبانة.

معنى الثبات (Reliability) : في حال إعادة تطبيق الأداء (الاستبانة) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات (ولا يقصد بذلك التطابق التام ١٠٠%). واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات حيث تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على إفراد، ثم قام بحساب

معامل ثبات المقياس ككل، وجدول رقم (٥-٢١) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إفراد وللمقياس ككل

جدول رقم (٥-٢١)
معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محتوى المحور	
المحور الأول: مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة			
0.9124	5	الأصالة	١- القدرات المميزة للشخصية المبدعة
0.9015	5	الطاقة الفكرية	
0.8957	5	المرؤنة الذهنية	
0.8847	5	الحساسية للمشكلات	
0.8457	5	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	
0.8354	5	قبول المخاطرة	
0.9255	5	القدرة على التحليل والربط	
0.8547	5	البناء التنظيمي	
0.8575	5	أنظمة و إجراءات العمل	
0.8896	5	الاتصالات الإدارية	
0.9215	5	نمط القيادة	٢ - المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري
0.8973	5	الحوافز	
0.9124	5	التدريب	
المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة			
0.9247	5	عناصر الأداء الوظيفي	١
0.8957	5	محددات ومعايير الأداء الوظيفي	٢
0.8457	5	تقدير الأداء	٣
0.8955	80	جميع عبارات الاستيانة	

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني مرتفعة نسبيا. كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستيانة ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠،٨٩٥٥) وتعبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدلل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله. *من خلال اختبارات الصدق والثبات التي تم استخدامها يستنتج أن أداة الدراسة أوفت بالشروط الاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

٧ أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قام الباحث بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
النسب المئوية والتكرارات.

معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

معادلة سبيرمان براون للثبات.

اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S).

اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

اختبار t للفرق بين متواسطي عينتين مستقلتين.

اختبار t تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

اختبار شفيه للفروق المتعددة متى بين المتوسطات للعينات.

الفصل السادس

"عرض بيانات الدراسة و تحليلها و تفسيرها"

- مقدمة.
- عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل بيانات الدراسة و تفسيرها.
- اختبار صحة الفروض.

الفصل السادس

"عرض بيانات الدراسة و تحليلها و تفسيرها"

مقدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى و الواقع الإبداع الإداري لدى مديرى القطاع العام بقطاع غزة. كذلك التعرف على و الواقع الأداء الوظيفي لدى مديرى القطاع العام بقطاع غزة، و طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لهم، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة . وهذا الفصل يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة و تحليلها و تفسيرها ، وفيما يلي عرض لبيانات الدراسة و تحليلها:

٧ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة:

١ - الدرجة:

جدول رقم (٦-١)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة

الدرجة	النكرار	النسبة المئوية
A4	٣٦	١١,٨
A	٥٧	١٨,٧
B	٥٥	١٨,٠
C	١٥٧	٥١,٥
المجموع	٣٠٥	١٠٠,٠

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

(%) ١١,٨ من عينة الدراسة من الدرجة "A4" ، و (%) ١٨,٧ من الدرجة "A" ، و (%) ١٨,٠ من الدرجة "B" و (%) ٥١,٥ من الدرجة "C". وهذه النتائج تعكس مدى توفر المناخ الإبداعي لدى عينة الدراسة ، حيث انه من المفترض أن يكون المناخ الإبداعي للدرجات (A4,A) متوفراً بدرجة أكبر نتيجة للمناصب العليا التي يشغلونها.

٢ - عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٦-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخبرة
٣٢,٨	١٠٠	أقل من ٥ سنوات
١٦,٧	٥١	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٩,٢	٨٩	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٢١,٣	٦٥	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠٥	المجموع

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن (٣٢,٨٪) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " أقل من ٥ سنوات " ، و (١٦,٧٪) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات " و (٢٩,٢٪) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة " ، و (٢١,٣٪) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من ١٥ سنة فأكثر" وبهذا يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة التي شملتها الدراسة هم من المديرين التي تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات الأمر الذي قد يكون سبباً في قلة قدراتهم الإبداعية، لأن الإبداع ظاهرة إنسانية يمكن لها أن تتمي بزيادة سنوات الخبرة، ولعل ذلك يؤكد على أهمية تدريبهم وتطوير مهاراتهم مما يزيد قدراتهم الإبداعية.

٣ - العمر

جدول رقم (٦-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	النكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٤	١,٣
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٧٢	٢٣,٦
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٥٧	٥١,٥
من ٥٠ سنة فأكثر	٧٢	٢٣,٦
المجموع	٣٠٥	١٠٠,٠

بالنظر إلى جدول رقم (٣-٥) يتضح أن: (١,٣٪) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أقل من ٣٠ سنة " و (٢٣,٦٪) تتراوح أعمارهم " من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة " وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت الوزارة الاستفادة من حيوية الشباب لأن هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء. وهذا ما يؤكد علماء النفس على أن " الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره ، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر " .

(عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٧٠).

وان (٥١,٦٪) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم " من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة " و (٢٣,٦٪) من عينة الدراسة تبلغ أعمارهم " ٥٠ سنة فأكثر " وهذه النسب تعطي مؤشر على سنوات خبرة طويلة لرؤساء المديرين الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي على قدراتهم الإبداعية.

٤ - المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤-٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النكرار	النسبة المئوية
الثانوية العامة فما دون	٥	١,٦
دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة	٧	٢,٣
بكالوريوس أو ما يعادله	٢٥٢	٨٢,٦
دراسات عليا	٤١	١٣,٤
المجموع	٣٠٥	١٠٠,٠

بالنظر إلى جدول رقم (٤-٥) يتضح أن (١,٦%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "الثانوية العامة فما دون" وأن (٢,٣%) مؤهلهم العلمي "دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة" وأن (٦%) مؤهلهم العلمي "بكالوريوس أو ما يعادله" وأن (١٣,٤%) مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"

إن النسب السابقة تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة مما يعني أن اتصافهم بالصفات الإبداعية سيتأثر إلى حد ما بخلفيّتهم العلمية، لأن العلم يكسب مفردات العينة قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين قدراتهم الإبداعية.

٥ - الجنس:

جدول رقم (٤-٥)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	النكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٧٠	٨٨,٥٢
أنثى	٣٥	١١,٤٨
المجموع	٣٠٥	١٠٠,٠

بالنظر إلى جدول رقم (٤-٥) يتضح أن (٨٨,٥٢%) من عينة الدراسة من "الذكور" ، و(١١,٤٨%) من "الإناث" يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن معظم المديرين من الرجال.

وهذا يعطي مؤشر على ندرة الوجود الإبداعي للمرأة في العمل الحكومي. على الرغم من أن كثير من الدراسات تشير إلى ارتفاع نسبة الإبداع لدى الإناث .

٦ - نوع الوظيفة :

جدول رقم (٦-٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	المجموع	النكرار	النسبة المئوية
إدارية	١٤٩	٤٨,٩	
فنية	١٥٦	٥١,١	
	٣٠٥	١٠٠,٠	

بالنظر إلى جدول رقم (٦-٥) يتضح أن (٤٨,٩٪) من عينة الدراسة يشغلون وظائف "إدارية" و (٥١,١٪) من عينة الدراسة يشغلون وظائف "فنية" وبهذا يلاحظ تقارب نسب وجود الوظائف الإدارية والفنية . ولعل ذلك يشير إلى ضرورة الإبداع في كلا المجالين الإداري والفنى لأنهما يمثلان معاً العمل المؤسسى برمته.

٧ اختبار التوزيع الطبيعي: يجرى هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (٦-٧) نتائج الاختبار.

جدول رقم (٦-٧)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية	مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد العبارات
المحور الأول : واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة					
	الأصالة				
	الطلقة الفكرية				
	المرونة الذهنية				
	الحساسية للمشكلات				
	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه				
	قبول المخاطرة				
	القدرة على التحليل والربط				
	جميع عبارات (القدرات المميزة للشخصية المبدعة)				
	البناء التنظيمي				
	أنظمة و إجراءات العمل				
	الاتصالات الإدارية				
	نطاق القيادة				
	الحوافز				
	التدريب				
	جميع عبارات (المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري)				
	جميع فقرات المحور الأول				
المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة					
	عناصر الأداء الوظيفي				
	محددات ومعايير الأداء الوظيفي				
	تقدير الأداء				
	جميع عبارات الاستبانة				

بالنظر إلى الجدول رقم السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات الاستبانة أكبر من (٥,٠٥) وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ورفض الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعلى ذلك فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

٧ تحليل عبارات الاستبانة

(١) اختبار T: مقارنة متوسط عينة بمتوسط مجتمع (One Sample T Test)

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل عبارات الاستبانة ، ولعله من الصعوبات التي قد تواجه الباحث عند الرغبة في عرض تحليل البيانات الوصفية باستخدام قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري هي قدرته على تحديد قيم قطعية يمكنه عندها القول بأن مفردات العينة تميل إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على عبارة ما. ولعل الطريق الصحيحة هي أن يقوم الباحث بالخطوات التالية:

- حساب المدى أولاً، وهو في هذه الحالة عبارة عن "أكبر قيمة - أصغر قيمة في مقياس ليكرت " أي (٤-١=٥) .

- ثم يتم تحديد طول الخلية عن طريق "قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت" أي (٥/٤=٠,٨) .

- بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (١) للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير موافق بشدة) وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وستكون كالتالي:

* أي وسط نقع قيمته بين (١,٨٠-١,٨٠) يصنف في الخلية "غير موافق بشدة"

* أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٢,٦٠ و حتى ١,٨٠) يصنف في الخلية "غير موافق"

* أي وسط قيمته أكبر من (٣,٤٠ و حتى ٢,٦٠) يصنف في الخلية "غير متأكد"

* أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٤,٢٠ و حتى ٣,٤) يصنف في الخلية "موافق"

أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٥,٠٠ و حتى ٤,٢٠) يصنف في الخلية "موافق بشدة"(العمر ، بدران، ١٤٢٥، ص ١٢٧، ١٢٦)

وتكون العبارة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة α المحسوبة أكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي (1.97) أو مستوى الدلالة أقل من (٥,٠٥) والوزن النسبي أكبر من (٦٠ %)، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة α المحسوبة أصغر من قيمة α الجدولية والتي تساوي (1.97)

أو مستوى الدلالة اقل من (٥٠٠%) والوزن النسبي اقل من (٦٠%)، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من (٥٠٠%).

تحليل عبارات المحور الأول: واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة لعبارات المحور الأول كما يلي:

• **المحور الفرعي الأول : مدى توفر القدرات المميزة للشخصية**

١. **الأصالة:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة لعبارات الخمسة المرتبطة ببند الأصالة وهي مبينة في جدول رقم (٦-٨).

جدول رقم (٦-٨)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم

م. العبارات المرتبطة ببند الأصالة	الوزن النسبي	قيمة t	الوزن النسبي	م. مستوى الدلالة
١ أجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متعدد.	٤.٣٨	٤٤.٢٨٨	٨٧.٥٤	٠.٥٤٣
٢ أبعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	٤.٣١	٣٦.٢٧٧	٨٦.٣٠	٠.٦٣٣
٣ أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتتبعة في إنجاز العمل.	٤.١٨	٢٣.٦٤٣	٨٣.٦١	٠.٨٧٢
٤ أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	٤.٤٣	٤٨.٤٤٤	٨٨.٥٩	٠.٥١٥
٥ أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	٤.٠٩	٢٢.٩٠٤	٨١.٨٤	٠.٨٣١
جميع عبارات (الأصالة)	٤.٢٨	٤١.٦٩٥	٨٥.٥٨	٠.٥٣٦

بالنظر إلى جدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١) بلغ (٤,٣٨) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٤,٢٨٨) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٥٤%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٥٠٠٠٠) وهي اقل من (٥٠,٠٥) ، و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم القدرة بدرجة عالية جداً من انجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متعدد.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢) بلغ (٤,٣١) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٦,٢٧٧) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٣%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٥٠٠٠) وهي اقل

من (٥٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣) بلغ (٤١٨) وهو اكبر من (٤٠٣) واقل من (٤٢٠) ، كما بلغت قيمة t بلغت (٢٣,٦٤٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦١,٨٣٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتتبعة في انجاز العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤) بلغ (٤٤٣) وهو اكبر من (٤٢٠) واقل من (٥٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٤,٤٤٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٩,٨٨٪) وهو اكبر من (٥٦٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من المهارة في النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الإقناع.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥) بلغ (٤٠٩) وهو اكبر من (٣٤٠) واقل من (٤٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٠٤,٩٢) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٨١٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٥٠٠) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية جداً من الشعور بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل .

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الأصالة بلغ (٤٢٨) وهو اكبر من (٤٢٠) واقل من (٥٠٠) كما بلغت قيمة t (٤١,٦٩٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٨٥,٥٨٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الأصالة يتضح: أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جداً.

وهذا ما يتفق مع دراسة (الليثي ٢٠٠٨م)، حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر الأصلة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مدير المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

كما و تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الأصلة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة (الشحاء ٢٠٠٣م)، والتي أكدت على أن عنصر الأصلة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة.

وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى مثل : (التشئة ، واختلاف البيئة ، والتعليم ..) التي تؤثر في القدرات الإبداعية ، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد موهابه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغى دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويفيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعب ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت.(روشكا، ١٩٨٩م، ص٨٣) وأيضا قد يرجع السبب في الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبدل والتغيير باختلاف الزمان والمكان ، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً ، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

٢. **الطلاقة**: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات الخمسة المرتبطة ببند الطلاقة وهي مبينة في جدول رقم (٦-٩) .

جدول رقم (٦-٩)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم

العينة	قيمة t	نسبة (%)	مقدمة	مقدمة (%)	نسبة (%)	العبارات المرتبطة ببند الطلاقة	م.
0.000	44.979	87.80	0.540	4.39	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٦	
0.000	33.978	85.57	0.657	4.28	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	٧	
0.000	41.831	86.43	0.552	4.32	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	٨	
0.000	45.445	86.62	0.512	4.33	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	٩	
0.000	45.589	87.24	0.521	4.36	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقه أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	١٠	
0.000	47.796	86.73	0.488	4.34	جميع عبارات (الطلاقة الفكرية)		

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦) بلغ (٤,٣٩) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤,٩٧٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٨٧,٨٠) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧) بلغ (٤,٢٨) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٣,٩٧٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٥٧) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٨) بلغ (٤,٣٢) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤١,٨٣١) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٦,٤٣) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من القدرة على إنتاج أكبر عدد ممك من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٩) بلغ (٤,٣٣) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٥,٤٤٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٦,٦٢) وهو اكبر من (٦٠) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية من القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٠) بلغ (٤,٣٦) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٥,٥٨٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٧,٢٤) وهو اكبر من (٦٠) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة

تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع لديهم درجة عالية جداً من القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقه أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الطلاقة بلغ (٤,٣٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٤,٠٠) كما بلغت قيمة α (٤٧,٧٩٦) وهي اكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٦,٧٣) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الاجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الطلاقة يتضح أن: المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ينتجون بدرجة عالية جداً من الطلاقة الفكرية.

وهذه النتيجة تظهر اختلافاً في: درجة ممارسة الطلاقة الفكرية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة (الشقاع، ٢٠٠٣م) والتي أكدت على أن عنصر الطلاقة الفكرية يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة. وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية ، فالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد موهابه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويفيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعب ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا، ١٩٨٩م، ص ٨٣)

٣. المرونة الذهنية:

تم استخدام اختبار α للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات الخمسة المرتبطة ببند المرونة الذهنية وهي مبينة في جدول رقم (١٠ - ٦)

جدول رقم (١٠ - ٦)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم

العينة	مقدمة	وزن	قيمة	الدالة	نوع	العبارات المرتبطة ببند المرونة الذهنية	م.
0.000	31.697	84.72	0.681	4.24	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتنافسية ويسر.	١١	
0.000	49.926	91.02	0.542	4.55	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	١٢	
0.000	39.233	89.11	0.648	4.46	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتتح بعدم صحته.	١٣	
0.000	23.195	81.84	0.822	4.09	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	١٤	
0.000	27.733	82.82	0.719	4.14	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	١٥	
0.000	41.867	85.90	0.540	4.30	جميع عبارات (المرونة الذهنية)		

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١١) بلغ (٤,٢٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة α (٣١,٦٩٧) وهي اكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (%)٨٤,٧٢ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتنافسية ويسر.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٢) بلغ (٤,٥٥) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة α (٤٩,٩٢٦) وهي اكبر من قيمة α الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (%)٩١,٠٢ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية جداً من الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٣) بلغ (٤,٤٦) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t بلغت (٣٩,٢٣٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (١١,٨٩٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصرفون بدرجة عالية جداً من عدم التردد في تغيير مواقفهم عندما يقتعنوا بعدم صحته.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٤) بلغ (٤,٠٩) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٣,١٩٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٨١٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم حرص عالي على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٥) بلغ (٤,١٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٧,٧٣٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٨٢٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع لديهم القدرة العالية على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند المرونة الذهنية بلغ (٤,٣٠) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٤١,٨٦٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٧,٨٦٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند المرونة الذهنية يتضح :

أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من المرونة الذهنية. وهذا ما يتفق مع دراسة (العازمي ، ٢٠٠٦م) والتي أظهرت توفر بعض القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية والتي تعبّر عن المرونة الذهنية وهي:

- العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتعنوا بعدم صحته.

- الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.

- الحرص على تغيير أساليب العمل.

كما وتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي أظهرتها دراسة (الشحاء، ٢٠٠٣م) والتي أكدت على أن عنصر المرونة الذهنية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض متوفّر ولكن يمارس بصورة متوسطة.

٤. الحساسية للمشكلات:

تم استخدام اختبار α للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات الخمسة المرتبطة ببند الحساسية للمشكلات وهي مبينة في جدول رقم (١١ - ٦)

جدول رقم (١١ - ٦)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم

العبارات المرتبطة ببند الحساسية للمشكلات	م.	الوزن النسبي	قيمة α	وزن العينة	متوسط العينة	متوسط العينة
أنتأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	١٦	0.000	20.008	76.85	0.735	3.84
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	١٧	0.000	32.380	80.79	0.561	4.04
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	١٨	0.000	31.145	80.72	0.581	4.04
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	١٩	0.000	49.197	88.72	0.510	4.44
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	٢٠	0.000	16.495	78.03	0.955	3.90
جميع عبارات (الحساسية للمشكلات)		0.000	38.565	81.02	0.476	4.05

بالنظر إلى السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٦) بلغ (٣,٨٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة α (٢٠,٠٠٨) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (%)٧٦,٨٥ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم قدرة عالية على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٧) بلغ (٤,٠٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة α (٣٢,٣٨٠) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (%)٨٠,٧٩ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف

ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم القدرة العالية على التخطيط لمواجهة مشاكل العمل قبل حدوثها .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٨) بلغ (٤,٠٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t بلغت (٣١,١٤٥) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٨٠,٧٢) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية من القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجههم في كثير من الأحيان.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٩) بلغ (٤,٤٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٩,١٧٩) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٨٨,٧٢) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٠) بلغ (٣,٩٠) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (١٦,٤٩٥) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٨,٠٣) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق).

مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع يمتلكون بدرجة عالية رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعني منها الآخرون في العمل .

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الحساسية للمشكلات بلغ (٤,٠٥) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (١٦,٤٩٥) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨١,٠٢) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند .

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الحساسية للمشكلات يتضح أن: المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الحساسية للمشكلات.

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشحاء ، ٢٠٠٣) من حيث توفر عنصر الحساسية لل المشكلات لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، لكنها تختلف مع هذه النتيجة من حيث درجة ممارسة هذه السمة "الحساسية للمشكلات" حيث أظهرت أن العاملين بالمديرية العامة للجوازات يمارسون عنصر الحساسية للمشكلات بصورة متوسطة .

ذلك تختلف هذه النتيجة من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العساف، ٢٥٤٢) والتي أظهرت أن مديرات المدارس بمدينة الرياض نادراً ما يمارسن عنصر الحساسية للمشكلات . وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية ، فالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغى دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويفيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعد ويهدى بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا ، ١٩٨٩، ص ٣١)

٥. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

تم استخدام اختبار α للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات الخمسة المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه وهي مبينة في جدول رقم (٦ - ١٢).

جدول رقم (٦ - ١٢)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

لديهم

العينة	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	العبارات المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	م
٠.٠٠٠	٢١.٦٤٠	٧٨.٤٩	٠.٧٤٦	٣.٩٢			أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	٢١
٠.٠٠٠	٤٧.٧٠٨	٨٣.٥٤	٠.٤٣١	٤.١٨			عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	٢٢
٠.٠٠٠	٣٨.٧٠٧	٨٩.١٨	٠.٦٥٨	٤.٤٦			لا أتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.	٢٣
٠.٠٠٠	٥١.٥٣٣	٩٠.٩٩	٠.٥٢٤	٤.٥٥			أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	٢٤
٠.٠٠٠	١٣.٦٤٥	٧٤.٧٥	٠.٩٤٤	٣.٧٤			اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	٢٥
٠.٠٠٠	٤٢.٩٤٩	٨٣.٣٨	٠.٤٧٥	٤.١٧			جميع عبارات (الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه)	

بالنظر إلى جدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢١) بلغ (٣,٩٢) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢١,٦٤٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٤٩,٧٨٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم قدرة عالية على التركيز على أي موضوع يهمهم أكثر من أي شخص آخر.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٢) بلغ (٤,١٨) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٧,٧٠٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٠,٥٤٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة.

لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية بأنهم يستغرقون وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعوها عند حل مشكلة ما.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٣) بلغ (٤,٤٦) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٨٣,٥٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٤,٨٣٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية من الاتصاف بأنهم لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرون على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٤) بلغ (٤,٥٥) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٥١,٥٣٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩٩,٩٩٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية جداً من امتلاك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٥) بلغ (٣,٧٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (١٣,٦٤٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٥,٧٤٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى

الدلالة (٥٠٠٠) وهي اقل من (٥٠٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة اهتمامهم ينصب بدرجة عالية على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامهم بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه بلغ (٤,١٧) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (٤٢,٩٤٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨١,٠٢) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه يتضح أن: المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (العساف، ٢٠١٤هـ) : حيث أكدت على توفر عنصر الاحتفاظ بالاتجاه لدى مدیرات المدارس بمدينة الرياض بصورة متوسطة.

٦. القبول بالمخاطر: تم استخدام اختبار τ للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات المرتبطة ببيان القبول بالمخاطر وهي مبنية في جدول رقم (٦ - ١٣).

جدول رقم (٦ - ١٣)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القبول بالمخاطر

مستوى الدالة	قيمة t	الوزن النبي	الآخر المعاري	المتوسط	الحادي	العبارات المرتبطة بين القبول بالمخاطر	م.
0.000	42.029	89.18	0.606	4.46		أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	٢٦
0.000	30.699	85.97	0.739	4.30		أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	٢٧
0.000	53.734	91.34	0.509	4.57		لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحججة والبرهان.	٢٨
0.000	30.099	83.80	0.691	4.19		أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	٢٩
0.000	65.178	94.10	0.457	4.70		أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	٣٠
0.000	56.833	88.88	0.444	4.44		جميع عبارات (قبول المخاطرة)	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٦) بلغ (٤,٤٦) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٢,٠٢٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٨٩,١٨%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصرفون بدرجة عالية جداً من قبول انتقادات الآخرين بصدر رحب.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٧) بلغ (٤,٣٠) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٠,٦٩٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٩٧%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصرفون بدرجة عالية جداً من قبول الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٨) بلغ (٤,٥٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t بلغت (٥٣,٧٣٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٣٤%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع لديهم درجة عالية من القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجج والبرهان.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٩) بلغ (٤,١٩) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٠,٠٩٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٩٠,٩٩%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية من الاتصاف بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٠) بلغ (٤,٧٠) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٦٥,١٧٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩٤,١٠%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين

بوزارات قطاع يتصنفون بدرجة عالية جداً بتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند القبول بالمخاطر بلغ (٤,٤,٤) وهو أكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٥٦,٨٣٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (%) ٨٨,٨٨ وهو أكبر من (٦٠)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند القبول بالمخاطر يتضح:

أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصنفون بدرجة عالية من قبول المخاطرة. وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة الشقحاء (٤٢٤هـ) ، التي أكدت أن عنصر قبول المخاطرة كأحد عناصر الإبداع الإداري يتتوفر بصورة متوسطة لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

٧. **القدرة على التحليل والربط:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط وهي مبينة في جدول رقم (٦ - ١٤).

جدول رقم (٦ - ١٤)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرة على التحليل والربط

العينة	قيمة t	وزن العينة	نسبة t	نسبة t في العينة	العبارات المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط	م.
0.000	53.079	90.75	0.506	4.54	لدي القدرة على تنظيم أفكري.	٣١
0.000	54.360	91.02	0.498	4.55	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	٣٢
0.000	54.827	91.21	0.497	4.56	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	٣٣
0.000	53.066	91.34	0.516	4.57	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها.	٣٤
0.000	38.055	88.85	0.662	4.44	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	٣٥
0.000	56.160	90.64	0.476	4.53	جميع عبارات (القدرة على التحليل والربط)	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣١) بلغ (٤,٥٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٥٣,٠٧٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وقد بلغ الوزن النسبي لها (%) ٩٠,٧٥ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل

من (٥٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصنفون بدرجة عالية جداً من القدرة على تنظيم أفكارهم.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٢) بلغ (٤,٥٥) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة \pm (٥٤,٣٦٠) وهي اكبر من قيمة \pm الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٠٢%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة) . مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصنفون بدرجة عالية القدرة على تجزئة العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٣) بلغ (٤,٥٦) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة \pm (٥٤,٨٢٧) وهي اكبر من قيمة \pm الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٢١%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع لديهم درجة عالية من القدرة تحليل مهام العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٤) بلغ (٤,٥٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة \pm (٥٣,٠٦٦) وهي اكبر من قيمة \pm الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٣٤%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم درجة عالية من القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٥) بلغ (٤,٤٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة \pm (٣٨,٠٥٥) وهي اكبر من قيمة \pm الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٨,٨٥%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع يتصنفون بدرجة عالية جداً من القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط بلغ (٤,٥٣) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٥٦,١٦٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (%)٩٠,٦٤ وهو اكبر من (%)٦٠، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط يتضح أن:

المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصنفون بدرجة عالية من القدرة على التحليل والربط. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشحاء ، ١٤٢٤ هـ) والتي أكدت أن العاملين في المديرية العامة للجوازات يمارسون القدرة على التحليل بمستوى عال.

كما و تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ٢٠١٤٢٥ هـ) من حيث درجة توفر هذه السمة، والتي أظهرت أن عنصر التحليل والربط كأحد عناصر الإبداع يتتوفر بدرجة متوسطة لدى بعض مديريات المدارس بمدينة الرياض.

و تختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (العنقرى، ٢٠٠١م) ، والتي بينت أن "عنصر التحليل والربط" كان اقل عناصر الإبداع الإداري توفرًا لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. وقد يرجع سبب الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان ، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً ، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

.٨. جميع عبارات المحور الفرعي الأول (قدرات وسمات الشخصية المبدعة): تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة لجميع عبارات المحور الفرعي الأول (القدرات والسمات الشخصية): جدول رقم (١٥ - ٦).

جدول رقم (١٥ - ٦)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرات المميزة للشخصية المبدعة

العبارة	م.
جميع عبارات محور القدرات المميزة الشخصية المبدعة	٦

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الفرعي الأول (القدرات والسمات الشخصية) بلغ (٤,٣٠) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٥٩,٦١٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (%)٨٦,٠٢ وهو اكبر من (%)٦٠ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) .

وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه المحور الفرعي الأول "قدرات وسمات الشخصية المبدعة "

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن:

قدرات وسمات الشخصية المبدعة متوفرة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كما يلي:

- ١- القدرة على التحليل والربط. (%٦٤,٩٠)
- ٢- قبول المخاطرة. (%٨٨,٨٨)
- ٣- الطلاقة. (%٨٦,٧٣)
- ٤- المرونة الذهنية. (%٩٠,٨٥)
- ٥- الأصالة. (٨٥,٥٨)
- ٦- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه . (%٣٨,٨٣)
- ٧- الحساسية للمشكلات. (%٠٢,٨١)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أندرو (١٩٩٧م)، حيث بينت أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (٤,٩٥) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (٩٦).

وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (السليم، ٢٠٠٢م)، والتي توصلت إلى أن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمدينة الرياض : (الأصالة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات)

كما و تختلف هذه النتيجة قليلاً عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العساف، ٢٥٤١هـ) والتي أظهرت أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفّر لدى بعض مديرات المدارس وهي على التوالي (المرونة، التحليل والربط، الطلاقة الفكرية ، الاحتفاظ بالاتجاه). في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي على التوالي : (الأصالة، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات .) لا تتوافر إلا نادراً.

و تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العزمي ٢٥٤١هـ). والتي أكدت توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بمدينة الرياض بشكل متوسط وتحتفظ هذه النتيجة مع دراسة (العدواني ٢٣٤١هـ)، والتي توصلت إلى عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة.

وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية ، بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد موهابته وقدراته إلا أن ذلك لا يلغى دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويفيد ذلك ما ذكره (روشكرا) من أن الإبداع

ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا ١٩٨٩، ص ٨٣)

وأيضاً قد يرجع السبب في الاختلاف إلى كون الإبداع علم نظري تجاري قابل للتبدل والتغيير باختلاف الزمان والمكان ، فبعض ما هو موجود اليوم قد يلغى غداً ، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في آخر.

• **تحليل عبارات المحور الفرعي الثاني : المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.**

١. **البناء التنظيمي:** تم استخدام اختبار χ^2 للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبناء التنظيمي والمبنية في جدول رقم (٦-١٦)

جدول رقم (٦-١٦)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه البناء التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع

الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببناء البناء التنظيمي	العنوان	الوزن	القيمة	متوسط القيمة
٣٦	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعدة بالوضوح وعدم الازدواجية.			31.003	0.000
٣٧	يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات.			33.082	0.000
٣٨	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات الازمة لاجاز أعمالهم .			27.397	0.000
٣٩	يتسم العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.			-6.952	0.000
٤٠	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.			-7.927	0.000
	جميع عبارات (البناء التنظيمي)			11.731	0.000

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٦) بلغ (٤,١٣) وهو أكبر من (٣,٤٠) وأقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة χ^2 (٣١,٠٠٣) وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وقد بلغ الوزن النسبي لها (%) ٨٢,٥٧ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، و كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعدة بوزارات قطاع غزة تتسم بالوضوح وعدم الازدواجية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٧) بلغ (٤,٩) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٣,٠٨٢) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٠,٨١٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٨) بلغ (٤,٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٧,٣٩٧) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٢,٨٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أنه يتتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعمالهم .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٩) بلغ (٢,٥٠) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (٦,٩٥٢) وهي اصغر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (١٠,٥٠٪) وهو اقل من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن العمل الإداري في وزارات قطاع غزة لا يتسم باللامركزية وتقويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يعني أن العمل الإداري في وزارات قطاع غزة يميل إلى المركزية .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٠) بلغ (٢,٤٠) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦) ، كما بلغت قيمة t (٧,٩٢٧) وهي اصغر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٨,٠٠٪) وهو اقل من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الإشراف الإداري على المرؤوسين في وزارات قطاع غزة لا يتسم بالديمقراطية.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند البناء التنظيمي بلغ (٣,٤٣) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (١١,٧٣١) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٨,٦٠٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "البناء التنظيمي" يتضح أن:

- البناء التنظيمي لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة جيدة في توفير المناخ الإبداعي.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة الحربي (١٤٢٤ هـ) والتي بينت نتائجها أن متغيرات البناء التنظيمي تؤثر بدرجة عالية على الإبداع الإداري لدى المديرين بما يساهم في تحسين مستوى أداءهم الوظيفي.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة الفرا (٢٠٠٨م) والتي بينت أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية لا تدعم الإبداع فيها.

٢. **أنظمة و إجراءات العمل:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بأنظمة و إجراءات العمل والمبنية في جدول رقم (٦-١٧).

جدول رقم (٦-١٧)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه أنظمة و إجراءات العمل كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة

على الإبداع الإداري

م. رقم	العبارة المرتبطة ببند أنظمة و إجراءات العمل	البيانات الإحصائية
٤١	تمتاز أنظمة وقواعد و إجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	٠.٠٢٠ ٢.٣٣٠ ٦٣.٤٩ ١.٣٠٥ ٣.١٧
٤٢	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد و الإجراءات الالزمة لسير العمل.	٠.٦٤٠ -٠.٤٦٨ ٥٩.٣٤ ١.٢٢٤ ٢.٩٧
٤٣	تسمح سياسات العمل بالوزارة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لاجاز ما يوكل إليهم من مهام.	٠.٠٠٠ -٥.٦٢٢ ٥٢.٧٢ ١.١٣١ ٢.٤٦
٤٤	تميل الإدارة العليا إلى الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.	٠.٠٠٠ -٤.١٨٣ ٥٤.١٠ ١.٢٣٢ ٢.٥٠
٤٥	يسعى للموظفين بتجاوز أنظمة و إجراءات العمل.	٠.٠٠٠ -٢٩.٢٥٨ ٣٨.٤٩ ٠.٦٤٢ ١.٩٢
جميع عبارات (أنظمة و إجراءات العمل)		٠.٥٤٢ -٦.٨٦١ ٥٣.٦٢ ٠.٨٠٧ ٢.٦٨

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن: - أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤١) بلغ (٣,١٧) وهو أكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٢,٣٣٠) وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٣,٤٩٪) وهو أكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس

النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف هذه العبارة ضمن خيار (غير متأكد). مما يدل على أن أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالوزارات غير واضحة إذا ما كانت تتسم بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد أم لا.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٢) بلغ (٢,٩٧) وهو اكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٤,٤٦٨٧-٠) وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٩,٣٤٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٦٤٠) وهي اكبر من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف هذه العبارة ضمن خيار (غير متأكد). مما يدل على أنه لا يبدو واضحًا لدى أفراد العينة ما إذا كان هناك إفراط في التركيز وتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد وإجراءات الازمة لسير العمل أم لا.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٣) بلغ (٢,٤٦) وهو اكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (٥,٦٢٢-٥) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٢,٧٢٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة ، لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن سياسات العمل بالوزارات لا تسمح باتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٤) بلغ (٢,٥٠) وهو اكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (٤,١٨٣-٤) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٤,١٠٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة ، لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الإدارة العليا بوزارات قطاع غزة تميل إلى المركزية والحرفية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٥) بلغ (١,٩٢) وهو اكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) كما بلغت قيمة t (-٢٩,٢٥٨) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٨,٤٩٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على خصوص الموظفين بوزارات قطاع غزة لأنظمة وإجراءات ثابتة يصعب تجاوزها.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند أنظمة و إجراءات العمل بلغ (٢,٦٨) وهو اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٦,٨٦١) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (٥٣,٦٢) وهو اقل من (٦٠)، بلغت قيمة مستوى الدلالة (٥٤٢,٠٠٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند .

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "أنظمة و إجراءات العمل" يتضح أن:

- أنظمة و إجراءات العمل لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباختة على الإبداع الإداري تساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي .

وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (السكنان ٤٢٥١٤هـ) والتي أكدت على وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض نحو نظم و إجراءات العمل. الاتصالات الإدارية: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالاتصالات الإدارية والمبنية في جدول رقم (١٨-٦).

جدول رقم (٦-١٨)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه الاتصالات الإدارية كأحد المتغيرات التنظيمية الباختة على

الإبداع الإداري

مُسْتَوْى اِدَارَة	مُدْرِج	مُعَيْنَة	مُعَيْنَة	مُعَيْنَة	مُعَيْنَة	العبارات المرتبطة ببند الاتصالات الإدارية	م
٠.٠٠٠	20.670	79.48	0.823	3.97		تشجع القيادات العليا بالوزارة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	٤٦
٠.٠٠٠	-3.782	45.11	1.181	2.26		تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	٤٧
٠.٠٠٠	25.579	81.18	0.723	4.06		يوجد بالوزارة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترنات.	٤٨
٠.٠٠٠	9.818	70.56	0.939	3.53		القيادة العليا بالوزارة تشجع الأفراد على إبداء مقتراحاتهم.	٤٩
٠.٠٠٠	20.502	76.98	0.723	3.85		نظم الاتصالات الإدارية بالوزارة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	٥٠
٠.٠٠٠	19.561	74.66	0.655	3.73		جميع عبارات (الاتصالات الإدارية)	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٦) بلغ (٣,٩٧) وهو اكبر من (٣,٤٠) و اقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (٢٠,٣٣٠) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٨,٧٩٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن القيادات العليا بوزارات قطاع غزة تشجع على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٧) بلغ (٢,٢٦) وهو اكبر من (١,٨٠) و اقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة τ (٣,٧٨٢-) وهي اصغر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (١١,٤٥٪) وهو اصغر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق).

مما يدل على أنه لا تتم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بوزارات والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٨) بلغ (٤,٠٦) وهو اكبر من (٣,٤٠) و اقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة τ (٢٥,٥٧٩) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (١٨,٨١٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أنه يوجد بالوزارات وسائل للتعبير عن الرأي وال الحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترحات.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٩) بلغ (٣,٥٣) وهو اكبر من (٣,٤٠) و اقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة τ (٩,٨١٨) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٦,٧٠٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن القيادة العليا بوزارات قطاع غزة تشجع الأفراد على إبداء مقتراحاتهم.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٠) بلغ (٣,٨٥) وهو اكبر من (٣,٤٠) و اقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (٢٠,٥٠٢) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٦,٧٩٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة

تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن نظم الاتصالات الإدارية بوزارات قطاع غزة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الاتصالات الإدارية بلغ (٣,٧٣) وهو أكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (١٩,٥٦١) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٦٪) وهو اكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات بند الاتصالات.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "الاتصالات الإدارية" يتضح أن:

- الاتصالات الإدارية لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري تساهم بدرجة جيدة في توفير المناخ الإبداعي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السكنان ٤٢٥ هـ) والتي أكدت على وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي.

٤. **نطط القيادة:** تم استخدام اختبار τ للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة والمبينة في جدول رقم (٦-١٩).

جدول رقم (٦-١٩)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع

الإداري

م	العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة	المتوسط	الوزن النسبي	مقدمة	م	البيانات
٥١	تميل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	2.48	1.109	49.64	-8.155	0.000
٥٢	تنبني القيادات العليا بالوزارة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	3.14	1.041	62.89	2.419	0.016
٥٣	تطرح القيادات العليا بالوزارة الأفكار على المروءسين لمناقشتها.	2.47	1.109	53.38	-5.217	0.000
٥٤	تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.	2.40	1.128	47.93	-9.338	0.000
٥٥	يتمتع المروءسين بحرية كاملة لاجاز مهامهم.	3.88	0.756	77.64	20.374	0.000
جميع عبارات (نمط القيادة)						0.061

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥١) بلغ (٢,٤٨) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) كما بلغت قيمة τ (٨,١٢٥) - (٢,٦٠) وهي أصغر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٩,٦٤%) وهو أصغر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن القيادات العليا بوزارات قطاع غزة لا تميل إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٢) بلغ (٣,١٤) وهو أكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) كما بلغت قيمة τ (٢,٤١٩) - (١,٩٧) وهي أكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (٦٢,٨٩%) وهو أكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٦) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن (غير متأكد) مما يدل على أنه لا يبدو واضحا لدى أفراد العينة ما إذا كانت القيادات العليا بوزارات قطاع غزة تبني الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون أم لا.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٣) بلغ (٢,٤٧) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة τ (٥,٢١٧) - (١,٩٧) وهي أصغر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (٥٣,٣٨%) وهو أقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن القيادات العليا بوزارات لا تطرح الأفكار على المسؤولين لمناقشتها.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٤) بلغ (٢,٤٠) ، كما بلغت قيمة τ (٩,٣٣٨) - (١,٩٧) وهي أقل من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (٤٧,٩٣%) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٠%) وهو أكبر من (٥٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن القيادات العليا بوزارات قطاع غزة لا تعمل على تكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٥) بلغ (٣,٨٨) وهو أكبر من (٣,٤٠) وأقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (٢٠,٣٧٤) - (١,٩٧) وهي أكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (٦٤,٦٤%) وهو أكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة

(٥٠٠٠) وهي اقل من (٥٠٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن المسؤولين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة بلغ (٩١٢) وهو اكبر من (٦٠٢) واقل من (٤٠٣)، كما بلغت قيمة t (-١٨٧٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٠٥٨%) وهو اقل من (٦٠%) وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٦١٠٠) وهي اكبر من (٥٠٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات بند نمط القيادة.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "نمط القيادة" يتضح أن:

- نمط القيادة لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي.

تنتفق هذه النتيجة مع دراسة (السليم، ٢٠٠٢م)، والتي أظهرت أن إجابة المبحوثين على مقياس نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية المهمة للإبداع الإداري كان اقل من المتوسط.

٥. **نظام الحوافز:** تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالحوافز والمبنية في جدول رقم (٢٠-٦).

جدول رقم (٢٠-٦)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه الحوافز كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

م	العبارات المرتبطة ببند نظام الحوافز	القيمة المثلثة	القيمة المثلثة	الوزن النسبي	القيمة المثلثة	القيمة المثلثة
٥٦	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .	0.044	-2.323	54.46	1.244	2.22
٥٧	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة يمتاز بالعدالة والموضوعية.	0.038	-2.081	57.11	1.211	2.26
٥٨	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	0.000	-12.956	42.43	1.184	2.02
٥٩	يقدر الرؤساء في العمل جهود المسؤولين.	0.000	22.507	77.90	0.695	3.60
٦٠	يشعر الموظفون بثقة مسؤoliتهم فيهم.	0.000	38.668	80.98	0.474	3.70
	جميع عبارات (نظام الحوافز)	0.000	4.631	63.78	0.713	3.76

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٦) بلغ (٢٢٢) وهو اكبر من (٨٠١) واقل من (٦٢٢)، كما بلغت قيمة t (-٢٣٢٣) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

(١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٦,٥٤%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٤٤,٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن نظام الحوافز غير جيد ولا يعمل على تحسين أداء الموظفين وذلك من وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٧) بلغ (٢,٢٦) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (٢,٠٨١-٢) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (١١,٥٥%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٣٨,٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على عدم عدالة نظام الحوافز بوزارات قطاع غزة من وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٨) بلغ (٢,٠٢) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (١٢,٩٥٦-) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٣,٤٢%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اكبر من (٥,٠٠) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الموظف لا يكafaً عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل وذلك من وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٩) بلغ (٣,٦٠) وهو اكبر من (٤,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (٢٢,٥٠٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩٠,٧٧%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اكبر من (٥,٠٠) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الرؤساء في العمل يقدرون جهود المرؤوسين وذلك من وجهاً نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٠) بلغ (٣,٧٠) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (٣٨,٦٦٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩٨,٨٠%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اكبر من (٥,٠٠) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يشعرون بثقة مرؤوسיהם فيهم.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الحوافز بلغ (٢,٧٦) وهو أكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٤,٦٣١) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٣,٧٨٪) وهو أكبر من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي أقل من (٠,٠٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه مجمل عبارات بند الحوافز.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "الحوافز" يتضح أن:

- نظام الحوافز لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة مقبولة في توفير المناخ الإبداعي.

و تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العش، ٢٠٠٧م) ، حيث أكدت أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

وهذا أيضاً ما أكدته دراسة (عواد ٢٠٠٥م) ، والتي توصلت إلى وجود خلل واضح في عملية صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف في السلطة الوطنية الفلسطينية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصيدلاني، ٢٠١٤)، التي بينت أن هناك ضعف في نظام الحوافز المادية والمعنوية مع غياب عنصر العدالة لدى إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

وهذا أيضاً ما يتفق مع دراسة مخامرة والدهان (١٩٨٨م)، والتي توصلت إلى أن العاملين في الشركات الأردنية يرون أن الإدارات العليا لا تقدم الحوافز المعنوية والمادية التي تشجع على الإبداع وهذا يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

كما و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠م)، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع الإداري لدى العاملين من جهة أخرى.

كذلك تتفق جزئياً هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ٢٠١٤)، والتي أكدت عدم كفاية الحوافز يحتل المرتبة الثالثة بين المعوقات التي تعمل على إعاقة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.

٦. اهتمام الإدارة العليا بالتدريب:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتدريب والمبنية في جدول رقم (٦-٢١).

جدول رقم (٦-٢١)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه اهتمام الإدارة العليا بالتدريب كأحد المتغيرات التنظيمية

الباعثة على الإبداع الإداري

مُسْتَوْى الْجَهَة	قِيمَة t	وزن	مُعَدَّل	مُعَادَل	العبارات المرتبطة بين اهتمام الإدارة العليا بالتدريب	م.
0.000	9.520	70.75	0.986	3.54	تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	٦١
0.000	-16.102	38.43	1.170	1.92	تعمل الوزارة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	٦٢
0.001	-3.351	56.26	0.974	2.81	تخصص الوزارة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.	٦٣
0.000	4.572	65.11	0.977	3.26	تنظر الإدارة العليا بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة.	٦٤
0.000	7.129	68.13	0.996	3.41	تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	٦٥
0.767	-0.297	59.74	0.771	2.99	جميع عبارات (التدريب)	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦١) بلغ (٣,٥٤) وهو أكبر من (٣,٤٠) وأقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٩,٥٢٠) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٥٪) وهو أكبر من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي أقل من (٠,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الإدارة العليا بوزارات قطاع غذة تعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٢) بلغ (١,٩٢) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-١٦,١٠١) وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٣٪) وهو أقل من (٦٠٪) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي أقل من (٠,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد

العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الوزارة لا تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريسي.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٣) بلغ (٢,٥١) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (- ٣,٥٣١) وهي اصغر من قيمة الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٦,٢٦٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الموظف لا تخصص ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٤) بلغ (٣,٢٦) وهو اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) كما بلغت قيمة t (٤,٥٧٢) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٥,١١٪) وهو اكبر من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الإدارة العليا بوزارات قطاع غزة تتظر بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٥) بلغ (٣,٤١) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة t (٧,١٢٩) وهي اكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٨,١٣٪) وهو اكبر من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الإدارة العليا بوزارات قطاع غزة تهتم بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند التدريب بلغ (٢,٩٩) وهو اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (- ٠,٢٩٧) وهي اصغر من قيمة الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤,٧٤٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٧٦٧) وهي اكبر من (٠,٠٥) .

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "اهتمام الإدارة العليا بالتدريب" يتضح أن:

- اهتمام الإدارة العليا بالتدريب لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي وهذا ما أكدته دراسة (سمولنски وكلينر، ١٩٩٥م)، والتي بينت أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب يعتبر من أهم أنواع الاستثمار لموارد الشركة.

ذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصيالاتي، ٢١٤٢١هـ) ، والتي بينت أن مستوى الاهتمام بالتدريب أقل من المتوسط لدى قيادة إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

• جميع عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بمدى مساهمة المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة : تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على مجمل عبارات المحور المتعلق (المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري) والمبنية في جدول رقم (٦-٢٢).

جدول رقم (٦-٢٢)

يوضح أراء أفراد العينة تجاه المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

مستوى العينة	متوسط العينة	الوزن النسبي	متوسط العينة	متوسط العينة	العبارة
0.000	7.340	64.62	0.550	3.15	جميع عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

قيمة t الجولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٣٠٢" نساوي ١,٩٧

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الفرعي الثاني المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري بلغ (٣,١٥) وهو أكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٦,٣٤٠) وهي أكبر من قيمة t الجولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٤,٦٢%) وهو أكبر من (٦٠%) ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه المحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" .

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن:

- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات مقاومة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، وهي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي لها:

١. الاتصالات الإدارية. (٦٦,٧٤%)
٢. البناء التنظيمي. (٦٠,٦٨%)
٣. نظام الحوافز. (٧٦,٦٣%)
٤. اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. (٧٤,٥٩%)
٥. نمط القيادة . (٣٠,٥٨%)
٦. أنظمة وإجراءات العمل. (٦٢,٥٣%)

و هذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (الرديني ٢٠٠٤م)، والتي أسفرت نتائجها عن انخفاض نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية مما يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لديهن.

كما و تتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (الدوبي، ٢٠٠١م)، والتي بينت عدم توافر البيئة التنظيمية المشجعة على التفكير الإبداعي لدى الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري و تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري.

أيضاً تتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (إيكفال، ١٩٩٦م)، والتي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي هو أهم المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار، وان النزعة الرسمية لها اثر مانع أو مثبط يقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة، كما وان نظم القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الابتكار، وان من أهم معوقات الإبداع البيروقراطية الجامدة.

كذلك تتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (العساف، ٤٢٥١٥)، والتي اعتبرت أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري: (ضغط العمل، تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز ، عدم موضوعية معايير تقويم الأداء ، غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير ، غياب جو الحرية).

تحليل عبارات المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى المديريين العاملين بوزارات قطاع .

١. عناصر الأداء الوظيفي: تم استخدام اختبار χ^2 للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعناصر الأداء الوظيفي والمبنية في جدول رقم (٦-٢٣).

جدول رقم (٦-٢٣)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر عناصر الأداء الوظيفي

م.	العبارات المرتبطة ببند عناصر الأداء الوظيفي	العنوان	قيمة χ^2	نـ	مـ
٦٦	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.		0.000	46.195	85.38
٦٧	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.		0.000	40.352	84.72
٦٨	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.		0.000	18.733	78.69
٦٩	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.		0.000	35.748	83.61
٧٠	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.		0.000	47.289	86.03
جميع عبارات (عناصر الأداء الوظيفي)					

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٦) بلغ (٤,٢٧) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة τ (٤٦,١٩٥) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٨,٨٥%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من المهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٧) بلغ (٤,٢٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة τ (٤٠,٣٥٢) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٢,٨٤%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتميزون بدرجة عالية جداً من التقانى والجديه والقدرة على تحمل المسؤولية.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٨) بلغ (٣,٩٣) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (١٨,٧٣٣) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٩,٧٨%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من أداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٩) بلغ (٤,١٨) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة τ (٣٥,٧٤٨) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦١,٨٣%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥,٠٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٠) بلغ (٤,٣٠) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٤٧,٢٨٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٠,٨٦%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥)، وهذا يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة).

ما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع يقومون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند عناصر الأداء الوظيفي بلغ (٤,١٨) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠)، كما بلغت قيمة t (٤٣,٨٨٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٩,٨٣%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥)، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة ببند عناصر الأداء الوظيفي.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند عناصر الأداء الوظيفي يتضح أن:

جميع عناصر الأداء الوظيفي الجيد تتوفر لدى الموظفين العاملين بقطاع غزة ولكن بدرجات متفاوتة وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

- ١- السياسات والإجراءات المحددة. (٣٠,٨٦%)
- ٢- المهارة المهنية والمعرفة الفنية. (٣٨,٨٥%)
- ٣- التقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية. (٧٢,٨٤%)
- ٤- الجهد الكافي. (٦١,٨٣%)
- ٥- معايير الجودة. (٦٩,٧٨%)

وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الدوسري ، ١٩٩٥) حول اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو السياسات والإجراءات كعنصر من عناصر الأداء الجيد ، حيث توصلت دراسة (الدوسري) إلى انخفاض فاعلية أداء القيادات الأمنية بسبب تعدد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات.

٢. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي والمبينة في جدول رقم (٦-٢٤).

جدول رقم (٦-٢٤)

يوضح أراء أفراد العينة حول مدى توفر محددات ومعايير الأداء الوظيفي

مستوى	قيمة t	وزن	قيمة t	متوسط	العبارات المرتبطة بين محددات ومعايير الأداء الوظيفي	م.
0.000	42.157	82.62	0.469	4.13	يتوفر لدى الموظفين المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	٧١
0.000	45.618	84.39	0.467	4.22	يتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم	٧٢
0.000	20.245	77.31	0.747	3.87	تناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.	٧٣
0.000	23.869	77.84	0.652	3.89	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم	٧٤
0.000	40.097	82.43	0.488	4.12	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح .	٧٥
0.000	41.877	80.92	0.436	4.05	جميع العبارات المرتبطة بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧١) بلغ (٤,١٣) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٢,١٥٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٢,٨٢%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع يتوفر لديهم المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية بدرجة عالية.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٢) بلغ (٤,٢٢) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٤٥,٦١٨) ، كما بلغت قيمة t (٤٥,٦١٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٩,٨٤%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع يتوفر لديهم الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم بدرجة عالية جداً.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٣) بلغ (٣,٨٧) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (٢٠,٢٤٥) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣١,٧٧%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع تتناسب رواتبهم مع حجم المهام الموكلة إليهم بدرجة عالية.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٤) بلغ (٣,٨٩) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة τ (٢٣,٨٦٩) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٧٧%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصرفون بدرجة عالية من الشعور بالرضا عن أعمالهم

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٥) بلغ (٤,١٢) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) كما بلغت قيمة τ (٤٠,٠٩٧) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٣,٨٢%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات يدركون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة ل القيام بذلك.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند محددات ومعايير الأداء الوظيفي بلغ (٤,٠٥) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة τ (٤١,٨٧٧) وهي اكبر من قيمة τ الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩٢,٨٠%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) . وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة ببند محددات ومعايير الأداء الوظيفي.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند محددات ومعايير الأداء الوظيفي يتضح أن: أهم معايير و محددات الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بقطاع غزة تتوفر بدرجات متفاوتة وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كالتالي:

- ١ - الدافعية والقدرة والرغبة ل القيام بالأعمال. (٣٩,٨٤%)
- ٢ - المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل. (٦٢,٨٢%)

- ٣- إدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح. (%)٤٣,٨٢
- ٤- الرضا عن العمل. (%)٨٤,٧٧
- ٥- الرواتب المناسبة. (%)٣١,٧٧

وهذا يعني أن الموظفين بوزارات قطاع غزة لديهم القدرة والرغبة ل القيام بأعمالهم، كما يمتلكون المهارة الفنية لحل مشكلات العمل التي تواجههم ، هذا فضلاً عن أنهم يدركون أدوارهم بدقة ووضوح مما يجعلهم راضين عن أعمالهم، كما ويسعون بتناسب رواتبهم مع حجم المهام الموكلة لهم.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (السکران ، ٤٢٥ ، ١٤٢٥هـ) ، والتي أظهرت توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص بمدينة الرياض نحو محور "إدراك الموظف لدوره" كأحد محاور الأداء الوظيفي.

٣. تقويم الأداء الوظيفي: تم استخدام اختبار العينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة أراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة تقويم الأداء والمبنية في جدول رقم (٦-٢٥).

جدول رقم (٦-٢٥)

يوضح أراء أفراد العينة حول جدوی وفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي

مُسْنَوْيَة	مُسْنَوْيَة	مُسْنَوْيَة	مُسْنَوْيَة	مُسْنَوْيَة	مُسْنَوْيَة	العبارات المرتبطة ببند فاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي	م.
0.327	0.982	61.51	1.342	3.08		يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	٧٦
0.000	-9.186	46.62	1.272	2.33		يحدد نظام تقويم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.	٧٧
0.000	-34.531	27.74	0.816	1.39		يطلع الموظف على نتائج تقويم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	٧٨
0.000	-8.981	46.75	1.288	2.34		يعتبر تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير الازمة.	٧٩
0.000	-21.077	35.73	1.005	1.79		نتائج تقويم الأداء ذات جدوی حقيقة يستفيد منها الموظف والوزارة.	٨٠
0.000	-17.285	43.67	0.825	2.18		جميع العبارات المرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٦) بلغ (٣,٠٨) وهو أكبر من (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٩٨٢) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥١,٦١%) وهو أكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٣٢٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، وباعتبار المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة فان نظرة أفراد العينة تجاه هذه العبارة محايضة بغض النظر عن الوزن النسبي لها لذلك تصنف ضمن الخيار (غير متأكد).

مما يدل على أن المديرين العاملين بقطاع غزة لا يتضح لهم ما إذا كان تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة يتم وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح أم لا.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٧) بلغ (٢,٣٣) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (١,١٨٦) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٢,٤٦%) وهو اصغر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق).

مما يدل على أن نظام تقويم الأداء الوظيفي لا يحدد بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أساس الترقيات.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٨) بلغ (١,٣٩) وهو أكبر من (١,٠٠) وأقل من (١,٨٠) ، كما بلغت قيمة t (-٣٤,٥٣١) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٤,٢٧%) وهو اصغر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق بشدة).

مما يدل على أن الموظفين العاملين بوزارات قطاع لا يطّلعون بنتائج تقويم أدائهم السنوي ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف لديهم .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٩) بلغ (٢,٣٤) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل من (٢,٦٠) كما بلغت قيمة t (-٨,٩٨١) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٥,٤٦%) وهو أقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق) . مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة لا يعتبرون تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٨٠) بلغ (١,٧٩) وهو أكبر من (١) واقل من (١,٨٠) كما بلغت قيمة t (٢١,٠٧٧) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٥,٧٣٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة السلبية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق بشدة).

ما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يعتبرون أن عملية تقويم الأداء تتم بشكل روتيني و بلا جدوى حقيقة.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند تقويم الأداء الوظيفي بلغ (٢,١٨) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (١٧,٢٨٥) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي (٤٣,٦٧٪) وهو اقل من (٦٠٪)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) وهي اقل من (٠,٠٥) . وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة ببند تقويم الأداء الوظيفي.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند عملية تقويم الأداء الوظيفي يتضح أن: أن نظام تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا يتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، ٢٠٠٥م) ، والتي بينت وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء، وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية المسئولة في السلطة الفلسطينية لتطبيق نظام تقويم فعال والاستفادة من نتائجه.

كما ما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف ، ٤٢٥ هـ) ، والتي بينت عدم موضوعية معايير تقويم الأداء لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض.

٤. جميع عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (٦-٢٦)

يوضح أراء أفراد العينة حول مجمل عبارات محور واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة

مستوى الدلالة	قيمة t	وزن العبرة	مقدمة العبرة	متوسط العبرة	العبارة
0.000	27.893	72.66	0.396	3.63	جميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة"

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٣٠٤" تساوي ١,٩٧

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة بلغ (٣,٦٣) وهو اكبر من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٧,٨٩٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٦,٦٦%) وهو اكبر من (٦٠%) ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه المحور الثاني" واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة " بشكل مجمل.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام يعتبر جيد.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصغير ، ٢٠٠٢م) ، والتي بينت أن مستوى أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً.

جميع محاور الدراسة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع الإبداع الإداري و واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة والمبينة في جدول (٦-٢٧).

(جدول ٦-٢٧)

يوضح آراء أفراد العينة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام

المحور	الوزن النسبي	القيمة المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة	نوع التحقيق
المحور الأول واقع الإبداع الإداري	3.81	0.386	١,٩٧	٣٠٤	٥٠,٠٥" و درجة حرية "
المحور الثاني واقع الأداء الوظيفي	3.63	0.396	١,٩٧	٣٠٤	٥٠,٠٥" و درجة حرية "
المحوران معاً	3.77	0.367	١,٩٧	٣٠٤	٥٠,٠٥" و درجة حرية "

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

-أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة بلغ (٣,٧٧) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (٣٦,٨٥٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي (٧٥,٤٩%) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) ، و بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٥٠,٠٥). مما يدل على أن:

١ - واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام جيد. أي أن هناك أرضية خصبة للإبداع الإداري من خلال توفر سمات وقدرات الشخصية المبدعة لدى المديرين ، إضافة لتوفر بعض المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الفر، ٢٠٠٧م) ، والتي خلصت إلى وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

كما و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠م) ، والتي بينت أن هناك درجة عالية من الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأردنية بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع ، حيث بلغ معدل الإبداع (%)٨٣,٣ كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنقرى، ٢٠٠١م) ، والتي بينت أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الحكوميين بمدينة الرياض كان مرتفع.

٢- واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام جيد .
أي أن بعض مقومات الأداء الوظيفي الجيد متوفرة وتمثل في : (عناصر الأداء - محددات ومعايير الأداء). إلا أن هناك خلل واضح في نظام تقويم الأداء.
تفق هذه النتيجة مع دراسة (آل الشيخ، ٢٢٤١هـ) والتي توصلت إلى أن أداء ضباط شرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً حيث بلغ متوسط الأداء لهم (%)٣,٨٩ كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، ٢٤١٤هـ) والتي توصلت إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة مرتفعة بمتوسط مقداره (٩٢، ٩٨) وكانت درجات الأداء الوظيفي للمديرين أعلى من درجات الأداء الوظيفي للمديرات حيث كان المتوسط الحسابي (٩٤، ٧٨) للمديرين ، (٩١، ٣٤) للمديرات .

اختبار صحة الفروض

الفرضية الرئيسية الأولى

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة " ينبع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة: (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية لل المشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط).
وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة .
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين سمات و قدرات الشخصية المبدعة: (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية لل المشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط). وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)
و النتائج مبنية في جدول رقم (٢٨-٦).

جدول رقم (٦-٢٨)

يوضح معامل الارتباط بين القرارات المميزة للشخصية المبدعة و بين الأداء الوظيفي لدى المديرين بوزارات قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الآفة	الطاقة الفكرية	المرؤنة الذهنية	والحسنة المشككات	الانتباه	الاتزان بالتجاه و ترکيز	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	القدرة المميزة الشخصية "المبدعة"
واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	معامل الارتباط	0.357	0.327	0.413	0.320	0.434	0.308	0.223	0.441	0.000
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	305	305	305	305	305	305	305	305	305

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٣" ومستوى دلالة "٠٠٥" يساوي $٠,١٠٩$

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الأصالة" تساوي (٠,٣٥٧) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الأصالة" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الطاقة الفكرية" تساوي (٠,٣٢٧) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية بين "الطاقة الفكرية" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "المرؤنة الذهنية" تساوي (٠,٤١٣) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المرؤنة الذهنية" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الحساسية للمشكلات" تساوي (٠,٣٢٠) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الحساسية للمشكلات" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه" تساوي (٠,٤٣٢) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "القبول بالمخاطر" تساوي (٠,٣٠٨) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القبول بالمخاطر" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "القدرة على التحليل والربط" تساوي (٠,٢٢٣) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "القدرة على التحليل والربط" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لـ"جميع السمات والقدرات الشخصية والنفسية" تساوي (٠,٤٤١) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة :

(الأصلة - الطلقية الفكرية - المرونة الذهنية - الحساسية للمشكلات - الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه - القدرة على التحليل والربط) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

تفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (الحربى، ٢٤١٤هـ) والتي بينت وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) و النتائج مبينة في جدول رقم (٦-٢٩).

جدول رقم (٦ - ٢٩)

يوضح معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري و بين الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	البناء التنظيمي	أنظمة وإجراءات العمل	الاتصالات	نمط القيادة	المؤشر	التدريب	جميع عبارات المتغيرات التنظيمية
الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين	معامل الارتباط	0.432	0.419	0.582	0.561	0.476	0.426	0.643
بوزارات قطاع غزة	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
305	حجم العينة	305	305	305	305	305	305	305

قيمة r المحسوبة عند درجة حرارة 303°C ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.09 .

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "البناء التنظيمي" تساوي (٤٣٢، ٠)، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (١٠٩، ٠)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠،٠٠٠)، وهي أقل من (٠،٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية بين "البناء التنظيمي" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = ٠٠٥$

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "أنظمة وإجراءات العمل" تساوي (٤١٩، ٠)، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (١٠٩، ٠)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠، ٠٠٠)، وهي أقل من (٠، ٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة احصائية بين ".

أنظمة وإجراءات " وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "الاتصالات الإدارية" تساوي $(0,582)$ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,109)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $(0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاتصالات الإدارية" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "نمط القيادة" تساوي $(0,561)$ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,109)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $(0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نمط القيادة" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "الحوافز" تساوي $(0,476)$ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,109)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $(0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الحوافز" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "التدريب" تساوي $(0,426)$ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,109)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $(0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "اهتمام الإدارة العليا بالتدريب" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لـ"جميع المتغيرات التنظيمية" تساوي $(0,643)$ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,109)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $(0,000)$ وهي أقل من $(0,05)$. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية: (البناء التنظيمي - أنظمة وإجراءات العمل - الاتصالات الإدارية - نمط القيادة - الحوافز - التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحبناني ١٤١٨ هـ)، والتي توصلت إلى أن (نمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، وأنظمة وإجراءات). لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمرى ٢٠٠١م)، والتي بينت أن هناك علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري ورددت وفقاً للترتيب الآتى: (الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي ،التدريب).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة"إدارية أم فنية") وينبئ عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١- الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣٠)

جدول رقم (٦-٣٠)

نتائج اختبار t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور/الفرعي	المحور الفرعي الأول
0.024	2.275	0.380	4.319	270	ذكر	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	المحور الفرعي الأول
		0.363	4.164	35	أنثى		
0.968	0.040	0.561	3.232	270	ذكر	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	المحور الفرعي الثاني
		0.462	3.228	35	أنثى		
0.221	1.227	0.392	3.817	270	ذكر	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	جميع عبارات المحور الأول
		0.330	3.732	35	أنثى		
0.457	-0.745	0.405	3.627	270	ذكر	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	المحور الثاني
		0.320	3.680	35	أنثى		
0.371	0.897	0.374	3.781	270	ذكر	جميع المحاور	
		0.302	3.722	35	أنثى		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٣٠٣" ومستوى دلالة "٠.٥" تساوي ١.٩٧

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة t المحسوبة في المحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" يساوي (٢,٢٧٥) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٠٢٤) وهو أقل من (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول العلاقة بين "القدرات والسمات الشخصية" و مستوى الأداء الوظيفي يعزى للجنس والفرق لصالح الذكور .

وقد يعزى ذلك - نظرياً - إلى التنشئة الاجتماعية التي يتقاها الجنسين في تطوير مثل هذه القدرات فالإناث يفتقدن إلى استقلالية التفكير وأصالته، حيث أن الذكور يتدرّبون على الاستقلال منذ الصغر كما أن الآباء يشجعون السلوك الاستقلالي لديهم فينجزون ويتفوقون في المجال العقلي بشكل أكبر من الإناث اللواتي تترسخ لديهن الحاجة إلى الانتماء بدلاً من الحاجة نحو الاستقلال، كما أن الوالدان لا يشجعون السلوك الاستقلالي لفتاة لأنه يتطلّب منها صفات مرفوقة بالنسبة لدورها الاجتماعي كأنثى، وهذا ما ينعكس على قدراتها العقلية ويجعل دون تتميّز الصفات الالزمة للإبداع أحياناً. كما أن خوف الأنثى من أن تخسر الإحساس بالأمان الذي يقدمه لها المجتمع إذا ما خرّجت عن النمط الاجتماعي المرسوم لها يُضعف السلوك الإبداعي لديها، فالإبداع يتطلّب شيئاً من المنافسة، والمبادرة والاستقلالية وهذه الصفات يصنفها المجتمع على أنها شكل من أشكال العدوانية التي لا تتناسب مع الدور المنوط بالأنثى، ولهذا قد تشعر الأنثى بالرفض الاجتماعي لها بسبب خروجها عن الدور الأنثوي التقليدي الذي تتنمي إليه. من جهة أخرى نجد أن الفتاة تحاول أن تبقى مرتبطة وجاذبّاً بالأم وبالزوج فيما بعد، ويظهر عندها السلوك الإتكالي المعتمد على البيئة أكثر من اعتماده على الذات وهو السلوك المرفوض غالباً بالنسبة للذكور. وهذا السلوك يبعد القدرات العقلية بالضرورة عن أصلالة التفكير التي تعتبر ركناً أساسياً في الإبداع. (شوي، ١٩٩٥م، ص ١٢٠)

- أن قيمة t المحسوبة في المحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" تساوي (٠,٠٤٠) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٩٦٨) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول العلاقة بين "المتغيرات التنظيمية المكونة" ومستوى الأداء الوظيفي يعزى للجنس، وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور وإناث من المديرين يعملون في نفس البيئة التنظيمية تقريباً، وبالتالي نظرتهم للبيئة التنظيمية من حولهم غالباً ما تكون متقاربة.

- أن قيمة t المحسوبة "لجميع عبارات المحور الأول" تساوي (١,٢٧٧) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٢٢١)

وهي اكبر من (٥٠٠) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول العلاقة بين "السمات والقدرات الشخصية ، المتغيرات التنظيمية" ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس. وقد يرجع ذلك إلى:

- أن بذور الإبداع قدرات فطرية توجد لدى البشر بغض النظر عن الجنس ، يمكن تمييذها بالتنشئة الاجتماعية والتعلم والتدريب وتجارب الحياة. غير أن الشخص المبدع تناولت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر والتنشئة الاجتماعية ، وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباعدة تؤثر في أنماط تفكيرهم بشكل واضح.

- الدراسات التجريبية في هذا المجال تظهر بوضوح أن التوزيع الاعتدالي للقدرات العقلية لا يختلف عند الذكور عنه عند الإناث مما يعني أن الإبداع يوجد لدى الجنسين بنفس القدر ، أما ما يحدث أحيانا من فروق بسيطة لصالح الذكور فمرده إلى العادات والثقافة المجتمعية والظروف البيئية أكثر من كونه يعود إلى قدرات المرأة وموهبتها. (رمزي، ١٩٨٣م، ص ٦٣)

- إن الإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية ولا يمكن الحديث عن إبداع ذكري وإبداع أنثوي لأن العمل الحقيقي يفرض قيمة بما فيه من ميزات تتطابق مع معايير الإبداع ولا يفرض قيمة على أساس الجنس. (داكو، ١٩٩١م، ص ٢٨٤)

- المديرون من الذكور والإإناث يعملون في مناخ تنظيمي واحد ، لذلك غالبا ما تكون نظرتهم للبيئة التنظيمية من حولهم متقاربة.

- أن قيمة t المحسوبة للمحور الثاني " واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة " تساوي (-٠,٧٤٥) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لهذا المحور (٠,٤٥٧) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول المحور الثاني تعزى للجنس.

وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور والإإناث من المديرين بوزارات قطاع غزة يعملون في ظروف تنظيمية متماثلة و بالتالي نظرتهم لواقع الأداء الوظيفي غالباً ما تكون متماثلة من حيث (عناصر الأداء الوظيفي - محدّدات ومعايير الأداء - نظام تقويم الأداء) .

- أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (٠,٨٩٧) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٣٧١) وهي اكبر من (٠,٠٥) . مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أنه ليس للجنس اثر واضح في العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠م) ، والتي بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير الجنس.

٢ - العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي Analysis Of Variance لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣١) .

جدول رقم (٦-٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المحور الفرعي الأول	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	بين المجموعات	0.603	3	0.201	1.389	0.246
		داخل المجموعات	43.551	301	0.145		
		المجموع	44.154	304			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	2.357	3	0.786	2.610	0.060
		داخل المجموعات	89.588	301	0.298		
		المجموع	91.945	304			
جميع عبارات المحور الأول	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.134	3	0.045	0.298	0.827
		داخل المجموعات	45.188	301	0.150		
		المجموع	45.322	304			
المحور الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.439	3	0.146	0.930	0.427
		داخل المجموعات	47.314	301	0.157		
		المجموع	47.752	304			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.157	3	0.052	0.387	0.762
		داخل المجموعات	40.759	301	0.135		
		المجموع	40.916	304			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣" ، "٣٠١" ومستوى دلالة "٠.٠٥" تساوي ٢.٦٣

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" تساوي (١,٣٨٩) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢٤٦) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" تساوي (٢,٦١٠) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٦٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول "واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (٠,٢٩٨) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٨٢٧) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (٠,٩٣٠) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٢٧) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (٠,٣٨٧) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٧٦٢) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر. مما يدل على أنه ليس للعمر أي تأثير على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من تأكيد علماء النفس على أن "الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر. (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٧٠)، وبالرغم من أن الفئات العمرية للمديرين في هذه الدراسة، تبدأ بعد سن الثلاثين، إلا أن أيًّا من هذه الفئات لم تحدث فرقاً إحصائياً في مستوى إبداعهم، وقد يعزى ذلك إلى:

- خصوص جميع المديرين على اختلاف أعمارهن إلى ظروف متشابهة إلى حد كبير سواء كان ذلك فيما يتعلق بثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه، أو طبيعة التربية التي تلقونها، أو مناخ العمل الذي يعملون فيه أو غير ذلك. ويشير الباحثون إلى أن الإبداع يبدأ مع الإنسان منذ

الصغر حيث يملك جميع البشر طاقات هائلة من القدرة على الإبداع، أودعها الله في العقل البشري غير أن الشخص المبدع تناولت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباعدة تؤثر في أنماط تفكيرهم بشكل واضح، فقد يجد المبدع نفسه في بيئات ومناخ صحي يسمح بالابتكار والتطوير، بينما يجد شخص آخر نفسه في بيئة مغلقة لا تتقبل الأفكار الجديدة بل قد تهدمها وتقضى على روح الابتكار والقدرات الإبداعية في مهدها. (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٧٠)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ٢٠١٤ هـ)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن.

٣ - المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى تعزيز لمتغير المؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزيز لمتغير المؤهل العلمي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣٢)

جدول رقم (٦-٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة

إذاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المحور المداري	القدرات المميزة للشخصية المبدعة الأولى	بين المجموعات	1.416	3	0.472	3.324	0.020
		داخل المجموعات	42.738	301	0.142		
		المجموع	44.154	304			
المحور المداري	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري الثاني	بين المجموعات	0.759	3	0.253	0.835	0.475
		داخل المجموعات	91.186	301	0.303		
		المجموع	91.945	304			
المحور المداري	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة الأول	بين المجموعات	0.767	3	0.256	1.728	0.161
		داخل المجموعات	44.555	301	0.148		
		المجموع	45.322	304			
المحور المداري	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة الثاني	بين المجموعات	0.570	3	0.190	1.213	0.305
		داخل المجموعات	47.182	301	0.157		
		المجموع	47.752	304			

تابع جدول رقم (٣٢-٦)

المحور	المجموع	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
جميع المحاور	٤٠.٩١٦	بين المجموعات	٠.٦٧٤	٣	٠.٢٢٥	١.٦٨٠	٠.١٧١
	٤٠.٢٤٣	داخل المجموعات	٣٠١	٣٠١	٠.١٣٤		
	٤٠.٩١٦	المجموع	٣٠٤	٣٠٤			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣٠١" ومستوى دلالة "٠.٠٥" تساوي ٢,٦٣

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" تساوي (٣,٣٢٤) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري" تساوي (٠,٨٣٥) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٧٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول "واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (١,٧٢٨) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,١٦١) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (١,٢١٣) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٣٠٥) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (١,٢١٣) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,١٧١) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفق هذه النتيجة مع دراسة العدوانى (١٤٢٣ هـ)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسات الإبداعية لأفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتفق كذلك مع دراسة الرديني (٢٠٠٤م) ، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية الإبداعية بين إدارات الكليات المختلفة تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية) ، وهذا يعني أنه ليس للمستوى التعليمي أي تأثير على رفع أو تقليل مستوى الإبداع لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي .

وقد يعود ذلك إلى :

- أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في هذه الدراسة، هم نتاج نظام تعليمي متشابه تقريباً يتسم بما يلي:

١- التركيز في تعليم وتنمية الطلبة ابتداء من مراحل التعليم العام حتى مراحل التعليم العالي على الأساليب التقليدية التي تعتمد على خزن واجتذار المعرف، وتركز على الحفظ سواء كان ذلك في الامتحانات أو أساليب التدريس أو القيم الاجتماعية والتربوية، على حساب الفهم وتطبيق الطالب ما تعلم في ميادين الحياة وقدراته على التحليل والتركيب.

٢- تجاهل استثارة الإبداع وتنمية التفكير في مقررات المناهج وأساليب تقديمها خلال مراحل التعليم العام والتعليم العالي. حيث يشير بعض الباحثين إلى أن إعداد العقول المبدعة وليس العقول المقلدة فقط، من أهداف التعليم العالي المهمة و المهمة، بل ربما قدمه البعض على نقل المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تقوم به جامعاتنا (عبد النور، ١٩٩٨م، ص ٣٣٠) وبالتالي برأ الباحث أن شيوخ السلفيات السابقة في النظام التعليمي بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، أسهم في التقليل من الفروق التي يمكن للمؤهل العلمي أن يحدثها في العلاقة بين إبداع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ومستوى أدائهم الوظيفي.

وتحتفل نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمرى، ٢٠٠١م) ، والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري. كما و تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أيوب، ٤٢١، ١٤١٥هـ) ، والتي أكدت أن السلوك الابتكاري لدى المديرين بالبنوك التجارية بمدينة الرياض يختلف باختلاف المؤهل العلمي ويتوجه بالتزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي.

٤ - الدرجة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة".

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣٣)

جدول رقم (٦-٣٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة
إذاء محاورها باختلاف الدرجة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المحور الفرعي الأول	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	بين المجموعات	3.167	3	1.056	7.753	0.000
		داخل المجموعات	40.987	301	0.136	3.524	0.015
		المجموع	44.154	304			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	3.120	3	1.040	5.736	0.001
		داخل المجموعات	88.826	301	0.295	3.524	0.015
		المجموع	91.945	304			
جميع فقرات المحور الأول	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	2.451	3	0.817	5.736	0.001
		داخل المجموعات	42.871	301	0.142	3.524	0.015
		المجموع	45.322	304			
المحور الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.640	3	0.213	1.363	0.254
		داخل المجموعات	47.112	301	0.157	3.524	0.015
		المجموع	47.752	304			
جميع المحاور	-	بين المجموعات	1.976	3	0.659	5.092	0.002
		داخل المجموعات	38.940	301	0.129	3.524	0.015
		المجموع	40.916	304			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٧٥" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تسلوي ٣,١٢

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" تساوي (٧,٧٥٣) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير الدرجة.

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري" تساوي (٣,٥٢٤) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٥) وهي اقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير الدرجة.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول "واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (٥,٧٦٣) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي اقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير الدرجة.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (١,٣٦٣) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢٥٤) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير الدرجة.

- أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (٥,٠٩٢) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٠٠٢) وهي اقل من (٠,٠٥) ، مما يعني وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة.

وهذا ما يتفق مع دراسة (رضا، ١٤٤٢هـ)، التي توصلت إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة العسكرية فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. كما و تتفق هذه النتيجة في مضمونها مع دراسة (آل الشيخ، ١٤٤٢هـ)، والتي توصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين المسمى الوظيفي الحالي للضباط العاملين بشرطه مدينة الرياض مع مستوى أدائهم.

وكذلك تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (همام، ١٩٩٣م) ، والتي توصلت إلى اختلاف القدرات الابتكارية للمديرين العاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا بالقطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية ، حيث كانت تلك القدرات أفضل في مستوى الإدارة العليا.

كما وتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠م)، والتي بنت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠٠٥) في درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

وقد يجد الباحث تفسيراً لذلك ، حيث أنه في غالب الأحيان يكون هناك تباين في النظر للأمور التنظيمية وتقييمها بين الدرجات المختلفة للمديرين (A4,A,B,C) وذلك تبعاً لقرب أو بعد الدرجة من دائرة اتخاذ القرار ، فالمديرون من الدرجة (A4,A) يعتبرون الأقرب من دائرة صناعة القرار وفي أحيان كثيرة يكونون جزءاً من عملية صناعة القرار. لذلك يعكسون نظرة الإدارة العليا نحو تجاه محاور ، وبالتالي تكون نظرتهم أكثر إيجابية تجاه عبارات الاستبانة.

٥- سنوات الخبرة :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥ = a) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ."

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣٤)

جدول رقم (٦-٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA (للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة

إزاء محاورها باختلاف سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المحور الفرعي الأول	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	بين المجموعات	0.357	3	1.071	2.495	0.060
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	0.143	301	43.083		
	المجموع	المجموع	304	44.154			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	0.536	3	1.609	1.787	0.150
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	0.300	301	90.336		
	المجموع	المجموع	304	91.945			
جميع عبارات المحور الأول	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.004	3	0.012	0.027	0.994
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	0.151	301	45.310		
	المجموع	المجموع	304	45.322			
المحور الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.066	3	0.199	0.420	0.739
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	0.158	301	47.553		
	المجموع	المجموع	304	47.752			

تابع جدول رقم (٤-٦)

المحور	المجموع	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
جميع المحاور	304	المجموع	40.916	3	0.003	0.001	0.999
	301	داخل المجموعات	40.913	2,63	0.136	0.007	2,63
		بين المجموعات					

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢،٧٥" ومستوى دلالة ٠،٠٥ تساوي ٣،١٢

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" تساوي (٢,٤٩٥) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٦٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - أن قيمة F المحسوبة للمحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" تساوي (١,٧٨٧) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,١٥٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول "واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (٠,٠٢٧) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٩٩٤) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - أن قيمة F المحسوبة لجميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (٠,٤٢٠) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٧٣٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لهذا المحور تعزى لمتغير الدرجة.
 - أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (٠,٠٠٧) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٩٩٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة العدوانى (١٤٢٣ هـ)، التي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسات الإبداعية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما تتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة الرديني (٤٠٠٤م)، من أنه لا توجد فروق في سمات الشخصية الإبداعية بين إداريات الكليات المختلفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

في حين أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة (رضا، ١٤٢٤هـ)، والتي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة المديرين الإبداعية بما ينعكس على أدائهم.. بالإضافة إلى أن كثرة عدد سنوات عمل المدير في مجال عمله، قد يثير خبرته بالمهام الفنية لعمله كما قد يتطور من سلوكه الإداري، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أنه ينمي قدراته الإبداعية.

٦- نوع الوظيفة "إدارية أم فنية":

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠٥) a بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة "إدارية أم فنية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (٦-٣٥)

جدول رقم (٦-٣٥)

نتائج اختبار t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة t	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور	المحور الفرعى الأول
0.708	-0.375	0.378	4.293	149	إدارية	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	المحور الفرعى الأول
		0.385	4.309	156	فنية		
0.093	1.686	0.602	3.285	149	إدارية	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري	المحور الفرعى الثاني
		0.492	3.179	156	فنية		

تابع جدول رقم (٦-٣٥)

مستوى الدلالة	قيمة t	الاتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور	جميع عبارات المحور الأول
0.367	0.903	0.408	3.828	149	إدارية	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	المحور الثاني
		0.364	3.788	156	فنية		
0.142	1.472	0.410	3.667	149	إدارية	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	المحور الثاني
		0.381	3.600	156	فنية		
0.286	1.070	0.389	3.797	149	إدارية	جميع المحاور	
		0.344	3.753	156	فنية		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٣٠" ومستوى دلالة "٠.٠٥" تساوي ١.٩٧

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة t المحسوبة في المحور الفرعي الأول "القدرات والسمات الشخصية" يساوي (٠.٣٧٥)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠.٧٠٨) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افرد العينة حول القدرات والسمات الشخصية يعزى لنوع الوظيفة.
- أن قيمة t المحسوبة في المحور الفرعي الثاني "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" تساوي (١.٦٨٦) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠.٠٩٥) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افرد العينة حول "المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري" تعزى لنوع الوظيفة.
- أن قيمة t المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول "تساوي (٠.٩٠٣)" وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠.٣٦٧) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افرد العينة حول "جميع عبارات المحور الأول" تعزى لنوع الوظيفة.
- أن قيمة t المحسوبة للمحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" تساوي (١.٤٧٢) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠.١٤٢) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افرد العينة حول المحور الثاني لنوع الوظيفة.

- أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (١,٠٧٠) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٢٨٦) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة .

وهذا يعني أنه ليس لنوع الوظيفة "إدارية أو فنية" أي تأثير على العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير نوع الوظيفة . وقد يعزى ذلك إلى:

- انه بالرغم من اختلاف طبيعة العمل في كلا النوعين "الإداري والفنى" إلا أن كلا النوعين يخضعان في النهاية إلى مناخ عمل مشابه من (البناء التنظيمي ، اللوائح والأنظمة ، نمط القيادة الإدارية العليا ، نظام الحوافز ...) ، الأمر الذي يقلل من فرصة ظهور فروق واضحة بين اثر الإبداع على الأداء الوظيفي لدى المديرين في كلا النوعين من الوظائف .
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس ، ١٩٩٠م) ، والتي بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(٠,٠٥) في درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة .

يتضح مما سبق عرضه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تبعاً للمتغيرات التنظيمية : (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات الإدارية، نمط القيادة ، الحوافز ، التدريب). ويلخص الباحث الأسباب التي يعتقد أنها أدت إلى هذه النتيجة، في أحد السببين التاليين:

- ١ - أن مستوى الإبداع يرتبط بما يملكه المديرون العاملون بوزارات قطاع غزة من طاقات وإمكانيات إبداعية كامنة، أكثر من ارتباطه بالمتغيرات السابقة.
- ٢ - أن المتغيرات السابقة لم تلعب دوراً في تنمية الإبداع وتطويره لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، نتيجة لظروف العمل المشابهة إلى حد كبير والتي لم تعمل على إثارة الطاقات الإبداعية لدى هؤلاء المديرين. فالإبداع - كما يؤكد كثير من الباحثين - بالإضافة إلى كونه نزعة تفوق واستعداد فطري إلا أنه يمكن تعميمه بالتدريب والتعليم، فسلوك الإنسان وقدراته على الإبداع وقف على المثيرات من حوله حيث تؤثر التجارب والأنشطة التي عاش فيها الفرد على قدراته الإبداعية (فضل الله، ١٩٨٦م ، ص ٨١،٨٠).

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

و الدراسات المستقبلية المقترحة

- النتائج.
- التوصيات.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

يتناول هذا الفصل عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وأهم التوصيات ثم المقترنات لدراسات مستقبلية مرتبطة بها.

نتائج الدراسة

٧ نتائج المحور الأول : واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

١- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

- القدرة على التحليل والربط. (٦٤٪٩٠)
- قبول المخاطرة. (٨٨٪٨٨)
- الطلاقة الفكرية. (٧٣٪٨٦)
- المرونة الذهنية. (٩٠٪٨٥)
- الأصالة. (٥٨٪٨٥)
- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه. (٣٨٪٨٣)
- الحساسية للمشكلات. (٠٢٪٨١)

٢- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، وهي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي لها:

- الاتصالات الإدارية. (٦٦٪٧٤)
- البناء التنظيمي. (٦٠٪٦٨)
- نظام الحوافر. (٧٦٪٦٣)
- اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. (٧٤٪٥٩)
- نمط القيادة . (٣٠٪٥٨)
- أنظمة وإجراءات العمل. (٦٢٪٥٣)

٧ نتائج المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

١ - يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

- السياسات والإجراءات المحددة. (٨٦,٠٣%)
- المهارة المهنية والمعرفة الفنية. (٨٥,٣٨%)
- التقاني والجدية لدى الموظفين والقدرة على تحمل المسؤولية. (٨٤,٧٢%)
- بذل الجهد الكافي. (٨٣,٦١%)
- معايير الجودة. (٧٨,٦٩%)

٢ - يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير للأداء الوظيفي وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

- الدافعية والقدرة والرغبة لدى الموظفين للقيام بأعمالهم. (٨٤,٣٩%)
- القدرة على حل مشكلات العمل. (٨٢,٦٢%)
- إدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح. (٨٢,٤٣%)
- رضا الموظفين عن العمل. (٧٧,٨٤%)
- الرواتب المناسبة. (٧٧,٣١%)

٣ - عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً حيث أن:

- الموظفون لا يطعون على نتائج تقويم أداءهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف.
- نظام تقويم الأداء لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية الازمة للموظفين.
- عملية تقويم الأداء تمثل إلى الروتين دون جدوى حقيقة.

٧ النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق:

١ - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاق الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

٢ - توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري : (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل،

- الاتصالات الإدارية، نمط القيادة السائد، نظام الحوافز، اهتمام الإدارة بالتدريب.) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر .
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة "إدارية أم فنية".

٧ توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تطوير مهارات التفكير الإبداعي لديهم ، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها . فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية .
- ٢- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم ل توفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
- ٣- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل ، والابتعاد عن المركزية والحرافية والتشدد في تفزيذ المسائل الشكلية، و إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
- ٤- العمل على إتباع اللامركزية وتفوض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

والتخلّي عن الروتين وأن تكون الديمocrاطية هي السمة الأساسية للإشراف على المروّسين. ذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمّي القدرة الإبداعية لديهم.

٥- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترناتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمروّسين. وهذا من شأنه أن يكسر حاجز الخجل والخوف بين المروّسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.

٦- تفعيل نظام الحواجز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. وهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع.

٧- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة. ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على:

- تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهدافـة.
- تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب.
- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
- التنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص.

٨- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية الازمة للموظفين.

توصيات بإجراء بحث ودراسات مستقبلية:

يقترح الباحث القيام بدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية ليكتمل الفهم والممارسة للإبداع الإداري ويتحول إلى ثقافة مجتمعية :

- ١- دراسة معوقات الإبداع الإداري في وزارات قطاع غزة.
- ٢- إجراء دراسة حول أساليب تنمية الإبداع الإداري.
- ٣- اثر الإبداع الإداري على اتخاذ القرارات .
- ٤- اثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري.
- ٥- اثر التنشئة الاجتماعية على الإبداع.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- الكتب.
- البحوث وأوراق العمل والمقالات.
- المؤتمرات والندوات.
- الرسائل العلمية.

ثانياً/ المراجع الأجنبية.

- مواقع الانترنت.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

أ. الكتب

- ١- إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضيّاه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢ م.
- ٢- ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل . لسان العرب، ط(٣)، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤ م.
- ٣- الأعسر، صفاء. الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م.
- ٤- الحمادي، علي. صناعة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩ م.
- ٥- الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي ،الرياض، مطبع أضواء المنتدى، ٢٠٠٢ م.
- ٦- الخطيب، احمد. إدارة التغيير والإبداع :استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر ، ١٩٨٩ م.
- ٧- الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ١٩٩٥،
- ٨- الدوسي، إبراهيم. الإطار المرجعي للتقويم التربوي،الرياض، مكتب التربية العربية لدول الخليج، ٢٠٠٠ م.
- ٩- السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ م.
- ١٠- السلمي، علي. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر ١٩٩٥ م.
- ١١- السلمي، علي. السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب ، ١٩٨٥ م.
- ١٢- السواط، مطلق وآخرون. الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، جدة، دار النوايغ للنشر والتوزيع، ١٤١٦ هـ.
- ١٣- السويدان، طارق والعلوني، محمد. مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب ، ٢٠٠٢ م.
- ١٤- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢ م.
- ١٥- الشمربي، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطبع نجد ، ٢٠٠٢ م.
- ١٦- الصافي، عبد الله . التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، جدة، مطبع دار البلاد، ١٩٩٧ م.
- ١٧- الصرن، رعد. كيف تخلق بيئه ابتكاريه في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر ، ٢٠٠١ م.
- ١٨- الصرن، رعد. إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا للنشر ، ٢٠٠٠ م.

- ١٩ - الطيطي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
- ٢٠ - العبيدي، غانم ، الجبوري، حنان. الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨١ م.
- ٢١ - العديلي ناصر . السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن - ،الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥ م.
- ٢٢ - العمر، بدران. التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (spss)، الرياض، الناشر المؤلف، ١٤٢٥ هـ.
- ٢٣ - القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢ م.
- ٢٤ - القربيوي، محمد. السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان، مطبعة بنك البتراء ، ١٩٨٩ م.
- ٢٥ - القربيوي، محمد. السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الناشر المؤلف، ١٩٩٧ م.
- ٢٦ - القربيوي، محمد. السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، عمان، دار المستقبل، ١٩٩٣ م.
- ٢٧ - الكبيسي، عامر. التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ج ٤، الدوحة، مطبع دار الشرق، ١٩٩٨ م.
- ٢٨ - الكنانى، ممدوح. الأسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٠ م
- ٢٩ - المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ م.
- ٣٠ - الموسوي، سنان. الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات ، عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ م.
- ٣١ - النمر ، سعود. السلوك الإداري ، الرياض، مطبع جامعة الملك سعود ، ١٩٩٠ م.
- ٣٢ - النمر، سعود. السلوك الإداري ، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات ١٤١٥ هـ.
- ٣٣ - الهيتي ، خالد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٣ م.
- ٣٤ - بابكر، فيصل. التفكير الإبداعي ، الدمام، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
- ٣٥ - بدوي، احمد ، مصطفى ، محمد . معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية ، مؤسسة بيت الشباب ١٩٨٤ م.
- ٣٦ - برنوطي ، سعاد. إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٣ م.

- ٣٧ - بروس آن ، جيمس بيتوبي . فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجید حسن ، عمان ، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩ م.
- ٣٨ - بيتي، جيوفري. كيف تبني قدرتك على التفكير الإبداعي، (ترجمة) سلمان، سامي، ط، ١ بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ١٤٢٢ هـ.
- ٣٩ - توفيق، عبد الرحمن. أفكار لكسر الإطار. القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ٢٠٠٢ م (أ).
- ٤٠ - توفيق، عبد الرحمن. هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ٢٠٠٢ م (ب).
- ٤١ - توفيق، عبد الرحمن. مبادئ تقييم الأداء، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ٢٠٠٤ م.
- ٤٢ - جروان، فتحي. الإبداع مفهومه - معاييره - نظرياته - قياسه - تدريسه - مراحله - العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
- ٤٣ - جومان، كارول. الإبداع في العمل دليل لتفكير الإبداعي ، (ترجمة) بالعمر، عبد الهايدي، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٢٢ هـ.
- ٤٤ - حريم ، حسين. السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧ م.
- ٤٥ - حمود، خضير. السلوك التنظيمي ط، ١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م.
- ٤٦ - داكو، بيير. المرأة : بحث في سيكولوجية الأعمق، ترجمة وجيه أسعد، ط، ٣، دمشق، سوريا ، الدار المتحدة، ١٩٩١ م.
- ٤٧ - درة، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ م.
- ٤٨ - درة، عبد الباري والصباغ، زهير. إدارة القوى البشرية، عمان ، دار الندوة ، ١٩٨٦ م.
- ٤٩ - درويش، عبد الكريم ، وتكلاء، ليلى. أصول الإدارة العامة، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٥ م.
- ٥٠ - ديسكون ، نانسي. تقويم الأداء وسيلة لتحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، (ترجمة) الفرس ، سامي ومراجعة الغيب ، عبد الله ، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥ م.
- ٥٠ - ديسيلر، جاري. إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة) ، محمد سيد، الرياض ، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ م.
- ٥٢ - رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للايتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢ م.

- ٥٣- رمزي، ناهد. سيكولوجيا المرأة ، القاهرة، دار النهضة العربية ، ١٩٨٣ م.
- ٥٤- روшка، ألكسندر. الإبداع العام والخاص، (ترجمة)، أبو فخر، غسان، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٨٩ م.
- ٥٥- زويلف ، مهدي. ادارة الأفراد: منظور كمي مقارن، عمان، مكتبة مجذلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣ م.
- ٥٦- زيدان، محمد. الإشراف والإنتاجية ، الرياض، عكاظ للنشر والتوزيع ، ١٩٨٤ م.
- ٥٧- سليمان ، حنفي. السلوك التنظيمي والأداء الإسكندرية ، دار الجامعة المصرية، ١٩٩٤ م.
- ٥٨- سيلاني، اندرودي ومارك، جي ولامس. السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة) جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، مطبع معهد الإدارة العامة، ١٩٩١ م.
- ٥٩- شاويش، مصطفى. ادارة الموارد البشرية ، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠ م.
- ٦٠- شوي، أورزولا. أصل الفرق بين الجنسين، ترجمة بوعلي ياسين، ط٢، سوريا، دار الحوار للنشر والتوزيع، ١٩٩٥ م.
- ٦١- طه، طارق. ادارة الأعمال منهج حديث معاصر ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧ م.
- ٦٢- عاشور، احمد. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦ م.
- ٦٣- عامر ، سعيد ، خالد، الخلف. الإنتاجية القياسية: معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي، الرياض ، دار المريخ، ١٩٨٣ م.
- ٦٤- عباس ، سهيلة. ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٦ م.
- ٦٥- عباس، علي. أساسيات علم الادارة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤ م.
- ٦٦- عبد الحميد، شاكر. علم نفس الإبداع ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ١٩٩٥ م.
- ٦٧- عبد الله، سعد الدين . الإبداع في السلم وال الحرب. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدراة، ٢٠٠١ م.
- ٦٨- علي، حسين . الإبداع في حل المشكلات، دمشق، دار الرضا، ٢٠٠١ م.
- ٦٩- غربي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ م.
- ٧٠- فضل الله ، فضل الله. القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض، الناشر المؤلف، ١٩٩٦ م.
- ٧١- فيليب، جاك ، رون ، ستون. الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد ، (ترجمة) بيميك، القاهرة، إصدارات بيميك ، ٢٠٠٣ م.
- ٧٢- مجبر ، مهدي. الأمانة في الأداء الإداري، جدة، مكتبة الخدمات الجامعية الحديثة، ١٩٩٤ م.
- ٧٣- مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز ، مصر، دار التحرير للطباعة والنشر ، ١٩٨٠ م.

- ٤- محجوب، علي سر الختم. الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، عمان ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإداري، ١٩٨٦ م.
- ٥- مرسى، محمود ، الصباغ، زهير. إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨ م.
- ٦- مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠، ٢/١/١٠.
- ٧- مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر. التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠، ٣/١/١٠.
- ٨- مصطفى، ابر هيم وآخرون . المعجم الوسيط ، إستانبول، دار الدعوة ، ١٩٨٩ م.
- ٩- منصور، أحمد . تكنولوجي التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩ م.
- ١٠- نجم، عبود . إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر . ٢٠٠٣ م.
- ١١- نصر الله ، حنا . إدارة الموارد البشرية ، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٢ م.
- ١٢- نوون، دونالد. الإبداع في حل المشاكل، (ترجمة) مكتبة جرير ، الرياض، مكتبة جرير ، ٢٠٠٢ م.
- ١٣- هاينز،ماريون أي. إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة) مرسى ، محمود، الصباغ ، زهير ، الرياض، مطبع معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨ م.
- ١٤- هلال ، محمد . مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، ١٩٩٦ م.
- ١٥- هلال، محمد. مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٣ م.
- ١٦- هيحان ، عبد الرحمن. ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة ،الرياض، ١٤١٩ هـ.
- ١٧- هيحان، عبد الرحمن. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٩ م.
- ب- البحوث والمقالات وأوراق العمل**
- ١- إبراهيم، عبد الحميد، صفوت. "البيئة الجماعية للإبداع" ملاحظات على تنظيم أقسام علم النفس وعلاقته بإبداع الأساتذة والطلاب" دراسات نفسية، مج ٣ ، مصر، ١٩٩٣ م.
- ٢- أبريak، جان كلود. "الإبداعية الجماعية" (ترجمة) أمحزون، محمد، مجلة البيان، ع ١٥٦ لندن، ٢٠٠٠ م.

- ٢ - أبو بكر، محمود. "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة" بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت ،أكتوبر ،٢٠٠٢ م.
- ٣ - أبو سماحة، كامل" الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية" مجلة دار التربية، عدد ١٢٧ ، قطر، ١٩٩٨ م.
- ٤ - آل خليفة، فاطمة ، الربيعان، عصام. "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل " الحكومي في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٧ ، الكويت، ٢٠٠٠ م.
- ٥ - البرعي ، محمد ، حبيب، غازي "تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق" المجلة العربية للإدارة، السنة (١١) العدد الأول، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٧ م.
- ٦ - الخازندر، جمال الدين. "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية" مجلة الإداري، السنة ١٧ العدد ٦١ يونيو ١٩٩٥ م.
- ٧ - الدهان، أميمه ومخامرة ، محسن. "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية". دراسات العلوم الإنسانية، بحث منشور، العلوم الإدارية والاقتصاد، مج ١٥ ،الأردن، ١٩٨٨ م.
- ٨ - الزعبي، فلاح ،الجريري ،عبد العزيز. "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)" بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا تموز ٢٠٠٨ م.
- ٩ - الزهري، رندة. "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" عالم الفكر ، الكويت ،مج ٣٠ ، ٢٠٠٢ م.
- ١٠ - السامرائي، مهدي. "التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية" المجلة العربية للتربية، مج ١٤ تونس، ١٩٩٤ م.
- ١١ - الشواف، سعيد. "تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة" مجلة التدريب والتقنية ، ع ١٣.الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٠ م.
- ١٢ - الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨ م.
- ١٣ - الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري" ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٩، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،١٤١٠ هـ/١٩٨٩ م.

- ٤ - العبد الكريم ، راشد ، العبيدي ، إبراهيم . "استراتيجية التفكير الإبداعي" وزارة التربية والتعليم الإدارية العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير استراتيجيات التدريس" ، النشرات العلمية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧ .
- ٥ - العدل ، عادل . "الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الإبتكاري" دراسات تربوية ، مج ١٠ ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .
- ٦ - الفرا ، ماجد . "مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية" بحث منشور ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية ، المجلد ٢١ ، العدد ٤ ، فلسطين ، ٢٠٠٧ م .
- ٧ - المير ، عبد الحليم علي . "العلاقة بين ضغط العمل وبين الولاء التنظيمي الأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية" دراسة مقارنة ، مجلة الإدارة العامة العدد (٢) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٥ م .
- ٨ - النادي ، فتحي . "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)" بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المنعقد في القاهرة نوفمبر ٢٠٠٠ م .
- ٩ - النمر ، سعود . "الإبداع الإداري دراسة سلوكية" مجلة المدير العربي ، ع ١١٧ ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- ١٠ - أيوب ، ناديه "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" مجلة الإدارة العامة ، مج ٤٠ ، الرياض ، ٢٠٠٠ م .
- ١١ - حلواني ، ابتسام . "التغيير ودوره في التطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٠ م .
- ١٢ - حمور ، ميرغني . " إدارة التغيير والإبداع " خلاصة مداولات ومناقشات اجتماع خبراء الإدارة والتغيير ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٣ م .
- ١٣ - حنورة ، مصري . " التربية والإبداع: بوصلة الرؤية" مجلة التقدم العلمي ، ع (٣٠) ، الكويت ، ٢٠٠٠ م .
- ١٤ - درة ، عبد الباري . "تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية في مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية" ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية لمهارات الإدارية للقيادات العليا معهد التدريب ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الطائف ، ١٩٩٨ م .
- ١٥ - سليمان ، شاكر . "الإبداع وتحقيق الذات" المنهل ، مج ٥٢ ، جدة ، ١٩٩٠ م .
- ١٦ - صقر ، هدى . "معوقات التفكير و السلوك الإبتكاري لدى المديرين" مجلة الإدارة ، العدد ٢ القاهرة ، ١٩٩٣ م .
- ١٧ - عبد الخالق ، ناصيف "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل" مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد (٣) الكويت ، ١٩٨٢ م .

- ٢٨ - عبد الفتاح، نبيل. "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار." مجلة الإداري، مسقط، ١٩٩٥ م.
- ٢٩ - عبد المقصود، محمد. "معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها: دراسة تحليلية" مجلة التربية المعاصرة، عمان، ١٩٩٨ م.
- ٣٠ - عبد المنعم، عزة. "مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية" مجلة الإدارة، ع(٣)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧ م.
- ٣١ - عبد الوهاب، علي. "القدرات الإبداعية للعاملين" مجلة الإدارة العامة، ع (٢٥)، الرياض، ١٤٢٠ هـ.
- ٣٢ - عبد النور، كاظم. "دور الأستاذ الجامعي في تحفيز الإبداع وتنميته". مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٣٣ ، تونس ، ١٩٩٨ م .
- ٣٣ - عساف ، عبد المعطي. "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" مجلة الإداري، العدد ع ٦٢ ، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان، ١٩٩٥ م.
- ٣٤ - فضل الله ، فضل الله علي. "المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري" المجلة العربية للإدارة، عدد ٣. عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦ م.
- ٣٥ - قربان، محمد. "نظارات في تحسين الأداء الوظيفي" مجلة القافلة، ع(٦) مكتبة الملك فهد الرياض، ١٩٩٧ م.
- ٣٦ - محمود، عبد اللطيف. "تحو تفسير تربوي للظاهرة الإبداعية" شؤون اجتماعية، ع ٦٢ الشارقة، ١٩٩٩ م.
- ٣٧ - همام، عبد القادر. "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين للتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية" مجلة الإدارة، ع ٣، الإسكندرية، ١٩٩٣ م.
- ٣٨ - همسيري، عمر. "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" دراسات، مج ٢١ ، عمان، ١٩٩٤ م.
- ٣٩ - هيحان، عبد الرحمن. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" مجلة الإدارة العامة، عدد (١)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٠ هـ.
- ٤٠ - هيكل، محمد، "أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج" مجلة الإدارة، العدد ٤، القاهرة، ١٤١٩ هـ، ص ١٦.

ج- الندوات والمؤتمرات

- ١- الضلعان، علي. "أراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية" ندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥ م.
- ٢- القاسمي، أميمة. "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر ٢٠٠٢ م.
- ٣- عبد الحميد، عبد المطلب. "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥ م.
- ٤- عبد الوهاب، علي "الفعالية الإدارية" ندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٨٥ م.
- ٥- عيد ، سيد. "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٣ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية من ١٧ - ٢١ فبراير ٢٠٠٨ م.

د- الرسائل الجامعية

- ١- أبو فارس، محمد. "معيقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، الأردن، ١٩٩٠ م.
- ٢- آل الشيخ، خالد. "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض -" ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٢ هـ.
- ٣- آل نشمه، علي. "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، ١٩٩٦ م.
- ٤- باجابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ١٤١٦ هـ.
- ٥- البسامي، عبد الرحمن. "تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية "رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، ١٤٢٤ هـ.
- ٦- البقمي ، عادي. "أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة بمنطقة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض، ١٩٩٦ م.

- ٧ - الحربي، خالد. "أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ٢٠٠٣ م.
- ٨ - الحربي، عصيبي موسى. "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود،الرياض، ١٤٢٤ هـ .
- ٩ - الحقاني، تركي. "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،١٩٩٧ م.
- ١٠ - الحنيطة ، خالد . "القيم التنظيمية وعلاقتها بفاءة الأداء" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ٢٠٠٣ م.
- ١١ - الدوسري، عبد الرحمن. "فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني." رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، ١٩٩٥ م.
- ١٢ - الدوبي، عدنان. "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين" ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، ٢٠٠١ م
- ١٣ - الربيق، محمد إبراهيم. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في قيادة امن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ٢٠٠٤ م.
- ١٤ - الرديني، فاطمة. "تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري" رسالة دكتوراه ، كلية التربية، بريدة، المملكة العربية السعودية ،١٤٢٥ هـ .
- ١٥ - رضا، حاتم. "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، ١٤٢٤ هـ .
- ١٦ - السكران، ناصر. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠٠٤ م.
- ١٧ - السليم ، عبد الله. "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ،٢٠٠٢ م.

- ١٨ - السمحان، منى. "تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، نموذج مقتراح" أطروحة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٦م.
- ١٩ - الشريف ، طلال. "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،٢٠٠٤م.
- ٢٠ - الشريف، مشاري. "النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية:دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الدفاع والطيران" رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ٢١ - الشقحاء، عادل. "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ، ١٤٢٤هـ .
- ٢٢ - الشمري ، فهد. "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،٢٠٢٢هـ .
- ٢٣ - الصغير ، فهد. "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،٢٠٠٢م.
- ٢٤ - الصيدلاني، خالد. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠١م.
- ٢٥ - العازمي، محمد . "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض -" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٧هـ .
- ٢٦ - العبيدي، رائد. "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين" رسالة ماجستير ،الجامعة المستنصرية ، بغداد،الجمهورية العراقية،١٩٨٩م.
- ٢٧ - العدواني، حمدان. "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات" رسالة ماجستير ، جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.
- ٢٨ - العساف، وفاء. "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ، ١٤٢٥هـ .
- ٢٩ - العكش، علاء. "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠٠٧م.
- ٣٠ - العماج ، حمود . "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني" رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، ٢٠٠٣م.

- ٣١ - العنزي، بسام. "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٥ هـ.
- ٣٢ - العنزي، عطا الله. "العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية" رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، ١٤٢٢ هـ.
- ٣٣ - العنقرى، غادة بعنوان: "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمؤوسيين " دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود،الرياض، ١٤٢٢ هـ .
- ٤ - عواد، طارق. "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على قطاع غزة - " رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥ م.
- ٣٥ - العيسى ،غزيل سعد الله."المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من الموظفات الإداريات العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ،الرياض، ١٤١٦ هـ.
- ٣٦ - الحربي، خديجة."التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة" رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ، ١٩٩٥ م.
- ٣٧ - الليثي، محمد. "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية" رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود،الرياض، ١٤٢٨ هـ .
- ٣٨ - الماضي، مساعد."معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بـإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض:١٤١٧ هـ.
- ٣٩ - المانع ، محمد "تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٦ م.
- ٤٠ - همام ، عبد القادر. "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين في القطاع المصرفي" رسالة ماجستير ، جامعة الإسكندرية ،١٩٩٣ ،م.
- ٤١ - همشري،عمر."معيقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن" رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية ،عمان ، ١٩٩٤ م.

ثانياً المراجع الأجنبية

- 1- Ekvall, Goran. "Organizational Climate For Creativity and Innovation". European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1996, 5, PP, 105-123.
- 2- Jezycki, Andrew."an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle AndSecondary Schools".San Francisco,1997, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco
- 3- Jowett .p & M ,Rotwell." Performance indicators in the public sector" London :Macmillan press,1988.
- 4- Landy ,Frank& trumbo,Don. "psychology of work behavior. Homewood: the Dorsey press,1980.
- 5- Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". Academy of Management Journal, 1994, 37, PP, 580-607.
- 6- Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brain. "How to train People to think more Creativity". Management Development Review, 1995, 8, PP, 28-33

ثالثاً موقع الانترنت

- ١ - موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - واشنطن.
<http://www.a21a.com/get-4721.html>
- ٢ - موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/Pages/Home.aspx>
- ٣ - موقع مجلة كلية الملك خالد العسكرية.
<http://www.kkmaq.gov.sa/Detail.asp?InServiceID=48&Inmagflag=1>

قائمة الملاحق

- قائمة بأسماء ملخصين أداة الدراسة.
- جدول يوضح توزيع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة حسب الدرجة.
- خطاب المستجوبين.
- أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم (١)
قائمة بأسماء ممكين الاستبانة

الاسم	م.	الوظيفة
أ.د. ماجد الفرا	- ١	عميد التخطيط والتطوير بالجامعة الإسلامية
أ.د. نهاية التلبي	- ٢	عميد كلية التجارة بجامعة الأزهر
د. رشدي وادي	- ٣	عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
د. محمد مقداد	- ٤	أستاذ مشارك بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية
د. نافذ بركات	- ٥	أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد بالجامعة الإسلامية
د. سامي أبو الروس	- ٦	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
د. سمير صافي	- ٧	عميد التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعة الإسلامية
د. محمد المدهون	- ٨	رئيس ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

ملحق رقم (٢)

توزيع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة حسب الدرجة

C	B	A	A4	الوزارة	.م
16	4	3	3	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	١
8	25	32	6	الأشغال العامة والإسكان	٢
14	5	5	6	الإعلام	٣
42	4	10	4	الاقتصاد الوطني	٤
20	4	8	1	الأوقاف والشئون الدينية	٥
16	4	9	3	التخطيط	٦
21	5	9	3	ال التربية والتعليم العالي	٧
5	11	4	2	الثقافة	٨
29	5	11	8	الداخلية	٩
21	17	17	9	الشئون المدنية	١٠
28	27	8	10	الزراعة	١١
1	2	1	3	السياحة والآثار	١٢
9	7	2	1	الشئون الاجتماعية	١٣
49	22	25	23	الشئون الخارجية	١٤
7	21	12	10	الشباب والرياضة	١٥
87	63	30	18	الصحة	١٦
6	1	1	4	العدل	١٧
14	11	4	3	العمل	١٨
80	28	41	17	المالية	١٩
20	4	6	6	النقل والمواصلات	٢٠
23	12	12	4	شئون الأسرى والمحررين	٢١
4	0	2	1	شئون المرأة	٢٢
18	2	7	9	الحكم المحلي	٢٣
538	284	259	154	المجموع	
1235				المجموع الكلي	

المصدر: ديوان الموظفين العام- غزة - دائرة الحاسوب 10/3/2009 م

ملحق رقم (٣)
خطاب المستجوبين

بسم الله الرحمن الرحيم
الأخ الفاضل .. حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تمثل استبانة لدراسة بحثية بعنوان:
الاداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام

"دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، لذا برجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونوه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث
توفيق عطية العجلة

ملحق رقم (٤)

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وذلك بوضع إشارة (X) في مربع الإجابة التي تناسبك .

١ - الدرجة:

(A)

(A4)

(C)

(B)

٢ - عدد سنوات الخبرة:

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

أقل من ٥ سنوات

من ١٥ سنة فأكثر

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

٣ - العمر:

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

أقل من ٣٠ سنة

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

٤ - المؤهل العلمي:

دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة

الثانوية العامة فما دون

دراسات عليا

بكالوريوس أو ما يعادله

٥ - الجنس:

أنثى

ذكر

٦ - نوع الوظيفة :

فنية

إدارية

٧ - جهة العمل (الوزارة):

.....
.....

ثانياً: البيانات الأساسية

المحور الأول: مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.					
- ١ - القرارات والسمات الشخصية					
إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.					
<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/> غير متأكد <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> موافق بشدة					العبارات
• الأصلية					
١ - أنجز ما يسند إلى من أعمل بأسلوب متعدد.					- ١
٢ - أبعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					- ٢
٣ - أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					- ٣
٤ - أتمتع بالمهارة في النقاش وال الحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					- ٤
٥ - أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					- ٥
• الطلقـة الفكريـة					
٦ - لدى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					- ٦
٧ - لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					- ٧
٨ - لدى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الانفاظات ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.					- ٨
٩ - لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					- ٩
١٠ - لدى القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقـة أو صياغتها في كلمـات مفيدة تناسب موقفـاً معيناً.					- ١٠
• المرونة الذهنية					
١١ - لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل باتفاقـية ويسرـ.					- ١١
١٢ - أحـرص على مـعرفـة الرأـي المـخالف لـرأـي لـلاـستـفـادـة مـنـهـ.					- ١٢
١٣ - لا أـتـرـدـدـ فيـ تـغـيـرـ مـوقـفـيـ عـنـدـماـ أـفـتـعـ بـعـدـ صـحـتـهـ.					- ١٣
١٤ - أحـرصـ علىـ إـحـادـ ثـغـيرـاتـ فيـ أـسـالـيـبـ الـعـلـمـ كـلـ فـتـرـةـ.					- ١٤
١٥ - لدى القدرة على رؤـيـةـ الأـشـيـاءـ مـنـ زـوـاـيـاـ مـخـتـلـفـةـ.					- ١٥
• الحـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـاتـ					
١٦ - أـتـبـأـ بـمـشـكـلـاتـ الـعـلـمـ قـبـلـ حـدـوـثـهـ.					- ١٦
١٧ - أـخـطـطـ لـمـوـاجـهـةـ مـشـكـلـاتـ الـعـلـمـ الـتـيـ يـمـكـنـ حـدـوـثـهـ.					- ١٧
١٨ - أـسـتـطـيـعـ فـيـ كـثـيرـ مـنـ الـأـحـيـانـ تـوـقـعـ الـحـلـ لـلـمـشـكـلـاتـ الـعـلـمـ.					- ١٨
١٩ - أحـرصـ عـلـىـ مـعـرـفـةـ أـوـجـهـ الـقـصـورـ أـوـ الـضـعـفـ فـيـمـاـ أـقـومـ بـهـ مـعـلـمـ.					- ١٩
٢٠ - أـمـتـكـ رـؤـيـةـ دـقـيـقـةـ لـاـكـتـشـافـ الـمـشـكـلـاتـ الـتـيـ يـعـانـيـ مـنـهـ الـآـخـرـونـ فـيـ الـعـلـمـ.					- ٢٠

درجة الموافقة						برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
• الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه						
						- ٢١ أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.
						- ٢٢ عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.
						- ٢٣ لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.
						- ٢٤ أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
						- ٢٥ اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.
• قبول المخاطرة						
						- ٢٦ أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
						- ٢٧ أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
						- ٢٨ لدى القدرة على الدفاع عن أفكري بالحججة والبرهان.
						- ٢٩ أبادر ببنياني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول مشكلات العمل.
						- ٣٠ أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.
• القدرة على التحليل والربط						
						- ٣١ لدى القدرة على تنظيم أفكري.
						- ٣٢ لدى القدرة على تجزئة مهام العمل.
						- ٣٣ لدى القدرة على تحليل مهام العمل.
						- ٣٤ أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها.
						- ٣٥ لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
٢ - المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري.						
• البناء التنظيمي						
						- ٣٦ تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعدة بالوضوح وعدم الإزدواجية.
						- ٣٧ يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
						- ٣٨ يتوفّر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات الازمة لاتخاذ أعمالهم.
						- ٣٩ يتسم العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
						- ٤٠ الديموقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.

درجة الموافقة					برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م.
• أنظمة و إجراءات العمل						
					تمتاز أنظمة وقواعد و إجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	- ٤١
					لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد و الإجراءات الازمة لسير العمل.	- ٤٢
					تسمح سياسات العمل بالوزارة باتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لاجاز ما يوكل إليهم من مهام.	- ٤٣
					تعيل الإدارة إلى الابتعاد عن المركزية والحرافية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.	- ٤٤
					يجر الموظفون على الخضوع لأنظمة و إجراءات ثابتة.	- ٤٥
• الاتصالات الإدارية						
					تشجع القيادات العليا بالوزارة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	- ٤٦
					تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	- ٤٧
					يوجد بالوزارة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترنات.	- ٤٨
					القيادة العليا بالوزارة تشجع الأفراد على إبداء مقتراحاتهم.	- ٤٩
					نظم الاتصالات الإدارية بالوزارة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	- ٥٠
• نمط القيادة						
					تعيل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	- ٥١
					تتبني القيادات العليا بالوزارة الاقتراحات الهدافة التي يطرحها العاملون.	- ٥٢
					تطرح القيادات العليا بالوزارة الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها.	- ٥٣
					تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.	- ٥٤
					يتمتع المرؤوسين بحرية كاملة لاجاز مهامهم.	- ٥٥

درجة الموافقة					برجاء وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م.
الحوافز						
					أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة جيد ويعمل على تحسين الأداء	- ٥٦
					أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة يمتاز بالعدالة والموضوعية.	- ٥٧
					يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	- ٥٨
					يقدر الرؤساء في العمل جهود المروّسين.	- ٥٩
					يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.	- ٦٠
التدريب						
					تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	- ٦١
					تعمل الوزارة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	- ٦٢
					تحرص الوزارة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.	- ٦٣
					تنظر الإدارة العليا بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة.	- ٦٤
					تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	- ٦٥
المotor الثاني: واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.						
عناصر الأداء الوظيفي						
					يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	- ٦٦
					يتميز الموظفون بالتقانى والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	- ٦٧
					يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	- ٦٨
					يبذل الموظفون الجهد الكافي لإجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.	- ٦٩
					يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	- ٧٠

درجة الموافقة					إلى أي مدى تتوافق على العبارات التالية: برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م.
• محددات ومعايير الأداء الوظيفي						
					يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	- ٧١
					تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم	- ٧٢
					تناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.	- ٧٣
					يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم	- ٤٧
					يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.	- ٧٥
• تقويم الأداء						
					يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	- ٧٦
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أساس الترقيات.	- ٧٧
					يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	- ٧٨
					يعتبر تقويم الأداء بالوزارة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التربوية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	- ٧٩
					تم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقة.	- ٨٠

شكراً على حسن تعاونكم معنا

الباحث