



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

٢٠٠٩ هـ - ١٤٣٠ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم هذا جهدي .

جهد عاجز أتمم فضلك .

فيض المنعم الوهاب .

اللهم اجعل عملي هذا

نافعا لعبادك .

واجعله في ميزان حسناتي

يوم العرض عليك

إهداء

إلى أمي الحبيبة

جسر الحب الصاعد بي للجنة ، رضاك ودياك من نهر الرضا

إلى أبي الحنون

الذي استمر من سنا روحه يسابع الأمل وضوء الوفاء

إلى زوجتي الوفيّة

التي وقفت بجانبني وأمدتني بالعزيمة والإصرار

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً ووفاءً

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني سلوتي في دنيتي

فضال ونعمة وعلا ومحمد

إليهم جميعاً أهدى عمرة صحابي العلمي

سائلاً العلمي التقدير لأنّه ينفع به

شكر وتقدير

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

وصحبه ومن اهتدى بهديه .

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

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

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

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة
لإثرائها والارتقاء بها لتظهر 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 والى كل الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع
استبانات الدراسة.

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

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

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

الباحث

توفيق عطية توفيق العجلة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م.
ت	إهداء.	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
٣	فروض الدراسة.	٨
٤	متغيرات الدراسة.	٩
٥	أهمية وفوائد الدراسة.	١٠
٦	أهداف الدراسة.	١١
٧	"الإطار النظري للدراسة".	١٢
٨	الفصل الثاني "الإبداع الإداري"	١٣
٩	مقدمة.	١٤
٩	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 الفروض.	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 الملاحق.	٧٤
٢٠٩	ملحق رقم (١) قائمة بأسماء محكمين 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

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

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

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

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 اللازمة، 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 وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
٤. تفعيل نظام الحوافز على أسس 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.
- فروض الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة introduction

تواجه المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى 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)

فالفرء المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة 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 المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين سبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات. هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة. (توفيق، ٢٠٠٢م (أ)، ص ١٧، ١٨) ، كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير 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، ١٤٢٠هـ، 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 يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري. (أيوب، ٢٠٠٠م، ص٢) بل لقد عد (إرنيسست ديل Earnest Dale) الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية للمدير. (الحقباني، ١٩٩٧م ، ص٢)

و تتعاضد 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 ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلا من مواجهتها بعد وقوعها. (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، ص٤٩)

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 تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية .

لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماما 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 فروض الدراسة study hypothesis

يسعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار الفروض 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."

ينبثق 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 لتكون محلاً 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

تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالماً 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 بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم ، 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 يفترق إليها المديرين، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى المديرين ، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير 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 التنوع 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 خلاقية.
- 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 المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة 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 ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعنى 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. (عيد، ٢٠٠٨م، ص ٣)

ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ 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 تتطلق 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 الإبداعية 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 ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

• المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض و تستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية 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، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات 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 وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (١٩٥٠ م) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي 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 بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه 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.

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجتزار المؤلف. (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 تعريفات 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 الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:** كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق 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، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات". (رشوان، ٢٠٠٢ م، ص ١٣)

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

يمكن تنفيذه 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 الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتمييزها. (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 يُنمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.
- 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 وتفعيل 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 المؤلف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة 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 نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج 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 والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.(الزهرى، 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 وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة 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،ص١٢) و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية 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، ١٩٩٥م،ص١٦)

ويشير قاموس (ويبيستر) إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو 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، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية." (الطيب، ١٩٨٨ م، ص ١٢)

والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرميرون 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 تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع" (القاسمي، ٢٠٠٢ م، ص ٥٥٢، ٥٥١)

ويشير (أبو بكر) للإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعمالها" (أبو بكر، ٢٠٠٢ م، ص ٤٦)

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق 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، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني 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 كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات 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 يعيها الباحث في هذا التعريف هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، 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 تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم 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 يتفق مع التغيرات المحيطة. (النمر، ١٩٩٢ م، ص ٦٢)

٧ مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري

إن النظرة المتأمله 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 يبذل الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد 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 تقصيدها 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 يبرزها 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 يبرز

أهمية إيجاد تصورات متجددة 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 والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآنية وتطلعاتها المستقبلية. (الطيب، ١٩٨٨ م، ص ١٣ - ١٥)

٧ تصورات خاطئة عن الإبداع

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يجود 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 للعبقري 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، ٢٠٠٢ م، ص ٣٧).

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:** وليس قاصراً 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 إمكانيات 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 ومرءوسيه المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي:

- ١- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثية لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
- ٢- الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.
- ٣- الاعتقاد بندرة 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 ومسئولية 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 بمسئولية الإبداع والابتكار. (أبو بكر،

٢٠٠٢ م، ص ٦٥)

٧ الفرق بين الإبداع و الابتكار : Créative 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 الخلاق أو الملائم لها . أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق. (نجم، ٢٠٠٣م، ص ١٧)

كذلك فرق كل من (الزعيبي، الجريري) بين "الإبداع والابتكار" بقولهما: "إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو تعبير فني" ، والجدة هنا أمر نسبي ، فما يُعدّ 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. (الزعيبي، 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: أبداع الشيء أي أنشأه على غير مثال وابتدع الشيء أي اخترعه . (المعجم الوجيز ، ١٩٨٠، ص ٤٠) . وجاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها ما يلي :

- ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبوق إليه أو هو محدث .

- باكره أي بادر إليه. (مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩م، ص ٤٣).

وهذا ما نميل إليه فمع احترامنا لوجهة نظر من فرق بين المصطلحين إلا انه يبدو لنا بأنه لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي و التفكير 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 ترادف المصطلحين إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد. فنقول: "الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدّة 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 فقالا: أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء بدرجات متفاوتة 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 قالوا: انه لا يوجد ربط علمي مؤكد 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، ص٥)

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 تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
 - يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
 - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست 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 تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
 - الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير 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 والتجريب .
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه 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 الشرسية و كذلك ديناميكية بيئة 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 وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات 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 وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

- يبرز الإبداع كمطلب أساسي 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 تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.(عيد، ٢٠٠٨، ص١٢)

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). (الطيبي، ٢٠٠١، ص ٦٥)

وسيتناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً / 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 وتفحص 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 (الاحتضان - Incubation)**: وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مخترنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه 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، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

• **مرحلة الإشراف (الإلهام - Illumination)**: تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق 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 أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما 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، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة. (الطيطي، ٢٠٠١م، ص ٦٥)

وقد قدمت عدة اجتهادات من كثير 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، ١٤٢٢هـ، ص ١٧)

(٢) مراحل الإبداع الإداري

تزرخ 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، ويتكون 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 كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

• **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض 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)

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي 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 والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل 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 يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع 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 التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

(٣) مستويات التفكير الإبداعي

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

- **الإبداع التعبيري :** ويتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون في هذا المستوى صفتا 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 البرزخي :** وهو تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، (رشوان، ٢٠٠٢م، ص ٢١) . ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيداً، إذ يتمثل في القدرة

على تطوير المبادئ الأكثر تجريباً . وقد أكد (تايلور) 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 جوانبها، وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يجابه 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 نتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية، وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد المدير على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المؤلف، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة مع تعقد 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 بطابع 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، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة. ويمكن تصور السمة باعتبارها بعداً أو متصل يمثله خط مستقيم، وتحدد 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، و ترسخت 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 التنبيه 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 متباينة 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 ١٠٩، ١١٠)

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، ١٤٢٥هـ، 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 تنفيذ ما يريد.
- المرونة في أداء العمل.
- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعت على التنبؤ.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- الأخذ بزمam المبادرة دائماً.
- 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 لالتقاط الأنفاس.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه.

- 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 شئونه .
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة . (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٦٠)

✓ أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون:

- قد أشار (القيوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله:
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
 - يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين . ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة . (القرىوتي، ١٩٨٩م، ص١٨٢).

٧ القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

تعرف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه 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 كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع.

(الشربيني وصادق، ٢٠٠٢ م، 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 المؤلف وبعيد المدى . (السرور، ٢٠٠٢ م، ص١١٩) ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (منصور، ١٩٨٩ م، ص ٨٦)

والأصالة تشتمل 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 محكاً

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:

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

- الأصالة 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 الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. (الحيزان، ٢٠٠٢ م، ص ٣٣، ٣٤)، بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية. فقد نبه (بيفردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة. وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع. ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذلك. (إبراهيم، ٢٠٠٢ م، ص ٢٧، ٢٨)

٢ - **الطلاقة 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)

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (السويدان والعدلوني، 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 بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢ م، ص ١٢)

ويقول (الطيبي) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- * **طلاقة اللفظ** : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- * **طلاقة التداعي** : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- * **طلاقة الأفكار** : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- * **طلاقة التعبير** : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- * **طلاقة الأشكال** : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

(الطيبي، ٢٠٠١ م، ص ٥٥)

٣ - **المرونة 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 المتنافرة لتصبح في شكل جديد. (حلواني، ١٩٩٠ م، ص ٦٣) ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

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

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

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلاً: يتم الكشف عن عدد من التقلبات 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 المرونة تكون هي عدد تلك التقلبات 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)، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد 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، ١٩٩٠م، ص ٢٠)

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

كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة 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 - محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها (إبراهيم، ٢٠٠٢م، 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، ٢٠٠٢م، ص ٤١)

٦ - **قبول المخاطرة risk-taking :** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. (الصافي، ١٩٩٧م، ص ١١٤)، كما تعني أخذ 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 المسئوليات المترتبة على ذلك. (النمر، ١٩٩٢م، ص ١٧)

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين 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، ٢٠٠٢م، ص ١٩٦).

٧ - **التحليل (Analysis) والربط (Synthesis):**

التحليل : هو القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير 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 المجمععة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. (رشوان، ٢٠٠٢م، ص ٤٣)

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

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

◇ الإفاضة Elaboration: والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة 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، ١٩٩٠ م، 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، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، 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 المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكمن 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 هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلسلة ، وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص اكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد ،حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس. (حريم، ١٩٩٧م، ص١٧٤ ، ١٧٥)

٢- أنظمة وإجراءات العمل:

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

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها 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 وتتبع من السياسات، وتطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

- **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقا لتتابع حدوثها و التي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل. (النمر، ١٤١٠هـ، ص١١٢) ، 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. (السكران ، ٢٠٠٤م، ص٨٦) ، 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 مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها. فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة. 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 ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر. (القيوتي، ١٩٩٧م،

ص ٢٦٦) ، وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل ،مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطويع قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماما 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 .(هيجان ١٩٩٩م،ص٢٣)

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، ص١٨)، وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول (عبد الباقي) ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال.(درويش وتكلا، ١٩٩٥، ص٥)

لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا (جرينبرج وبارون) أن الاتصالات هي الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.(الخاندار، ١٩٩٥م، ص ١٧) ، ويرى (السكران) 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 دورا بارزا 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 مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم. (السكران ، ٢٠٠٤م، ص ٨٧)

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

٤ - نمط القيادة:

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

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً 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 يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق. (حمود ، ٢٠٠٢م، ص ٢١٢). وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة ، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعتة 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 احد المهام الرئيسية للقياديين ، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الأخر. ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة ، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين 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. (العيسى، ١٤١٦هـ، ص ٤٠)

ويرى (فضل الله) أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيراً 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 المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.. (فضل الله، ١٩٩٦م، ص ١٠٤)

ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرين والرؤساء قادة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم ، فلا نتوقع من الرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو ينتسب بالقديم ولا يلقي بالأل 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 بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، 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 الموجودة. 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 الموجودة 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 سواء 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 بتنسيق الجهود، أو تحفيز الأفراد، أو توجيهه 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 وسلاسة، 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 أداؤها 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 وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء. (القيوتي، ١٩٩٧م، ص ٢٢٠)

وعلى ضوء ما سبق نرى أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستتير 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 والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. (هيجان، ١٩٩٠م، ص ١٥)

ويرى (محبوب) أن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتميمته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة 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 معدوماً. (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 وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه . والفرد عندما يكافأ 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 ويمتنع 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، ١٩٤١، ص ١٦)

وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز والعوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم، فالعاملون الذين يتقنون بأن مديرهم 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 يعملوا 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 لانجاز العمل باستقلالية وفاعلية. (بروس، بيتوني،، ١٩٩٩م، ص ١١١ - ١١٥)

ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد الثقة 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 و رغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (النمر، ١٤١٠هـ، ص١١٥)

وفي المقابل فان عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم ، ويحرصون 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، ص٢٦٧)

٦ - التدريب:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة. (الشواف ، ٢٠٠٠م، ص٢٤ ، ٢٥)

وقد قامت مؤخرًا رابطة صحفيي 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 هنالك عشرة أسباب رئيسية للتدريب وهي كالتالي:

١. **التدريب يقوى المعنويات:** بالتدريب يشعر الموظفون بتحسن وبتحفيز أكثر

بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي وضعت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

٢. **التدريب يؤكد على الأهداف:** من خلال التدريب يتم التأكيد على رؤية وأهداف

المؤسسة وتطلعاتها للمرحلة القادمة.

٣. **التدريب رخيص:** فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان

تقليل ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

٤. **التدريب عامل مثير ومحفز:** بينما تقلص 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 التنافسية 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 ويعوّض 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 مؤسساتهم 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 - واشنطن)

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 ، ١٩٩٥م، ص٧٤)

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 وخلاقة.

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.

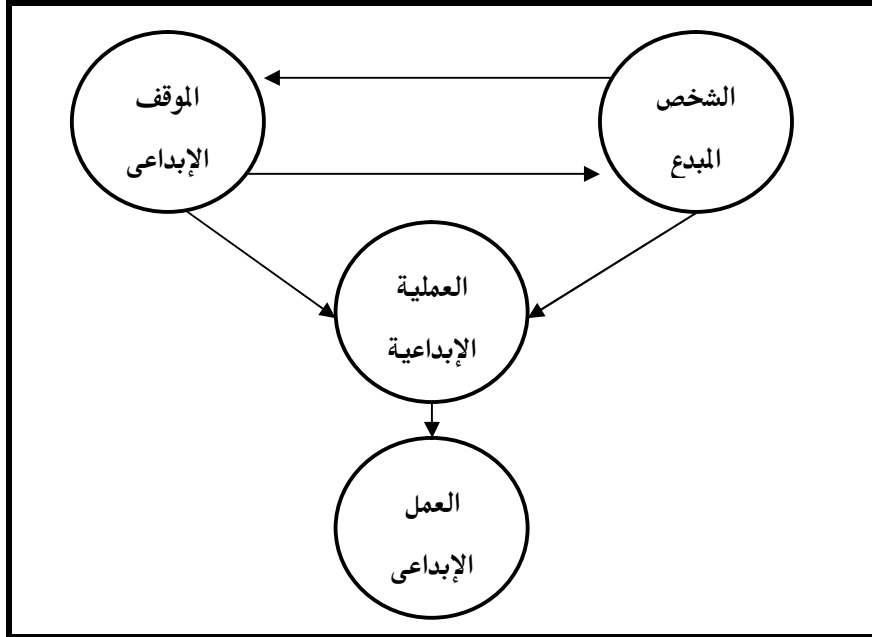
٢. العملية الإبداعية (Creative Process) : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى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

٣. الشخص المبدع (Creative Person) : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق 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 تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص. (العبد الكريم، العبيد، ٢٠٠٧م، ص٧) . 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 المنشورات العلمية لحقيبة " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي" المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٧م ص٧

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 يعنى الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها. وعندما نتحدث عن المدخل الإبداعي وأهميته بالنسبة للمنظمات فإننا نتحدث عن الإبداع المفيد والعملية 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 السائد في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء 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 البدائل الملائمة 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 ومجالات الاتصالات الإدارية والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي. (عيد، ٢٠٠٨، ص ١٨، ١٩)

٧ الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

- إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص كما ذكرها (عيد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٨):
- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- حفز جميع العاملين للتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحثهم 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 الواعية 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 اللامركزية 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 الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
 - تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.
- (عيد، ٢٠٠٨م، ص ٣١، ٣٢)

وعلى ضوء ما ذكره (عيد) نرى أن الإبداع التنظيمي لا بد 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 مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة 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 ومحدوديته، 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 تطرأ 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** : تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت 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 رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها. (عبد الوهاب، ٢٠١٤هـ ، ص ٤٢ ، ٤٣)

وسنركز 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.

وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق 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 محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:

• **ضعف الثقة بالنفس**: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها. (عبد الفتاح، ١٩٩٥م، 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، ٢٠١٤هـ ، ص ٤٣)

• **الخوف من المخاطرة** : فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة 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 المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على

الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها. (جومان، ٢٠٢٤هـ ، 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 إنجاز ه . لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٤٥) ، فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته . وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحقيقي ذواتهم (الإبداعية والأصالة) ، 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 (الشمري، ٢٠٠٢م ، ص ٩٠) . لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد. (بابكر، ٢٠٠١م، ص ٦٢)

• **رفع شعار الحرص على المؤلف**: بمعنى أن هناك حلاً معتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن نحذري به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة. (عبد الفتاح، ١٩٩٥م ، ص ٦٦) ، والميل للمجاعة يعوق الإبداع ، حيث تؤدي النزعة لامتنال المعايير السائدة إلى إعاقه استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي 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 خلاقه. (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، والقيود 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، ١٤٢٢هـ - ص ٥٦) ، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة . (بابكر، ٢٠٠١م، 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 الحرجة في المشكلة. (علي، ٢٠٠١م، ص ٧٣)

• **الإجهاد الزائد** : يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه 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 وقياداتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي:

• **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير** : لأنها ترى فيه تغييراً 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 التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

• **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم** : مما يجعلهم يحرصون 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 يلفتوا 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 ويحجمها.

• **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة**: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التقطيش 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 فلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن - ولو ضمناً - أحد مؤهلات القيادة الإدارية.
- **الظروف الاقتصادية**: لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية ، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية .فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها 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 يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة 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 والائتمان 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 الأفراد 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 تنمية 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 المقتربين للمعرفة والمهارة الإدارية** اللازمة 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 المعوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في المنظمات العامة. (هيجان، ١٤٢٠هـ، 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.

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

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

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

إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها

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 للتفكير 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 وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق 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، وللابداع بيئتان تؤثران على استتباته ورعايته. وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٢٦)، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جميعاً 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 تثرى إذا توفر الموظف المبدع المجدد والمنظمة الفذة المبدعة، وينعكس كله في صورة إنتاجية عالية، وفعالية في الوصول إلى الهدف من ناحية، وإشباع حاجات إثبات الذات لدى العاملين من ناحية أخرى. (عبد الوهاب، ٢٠١٤م، ص ٤٣)

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

- ١- دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية.
- ٢- دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين
- ٣- مع الإشارة إلى بعض وسائل تنمية 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 تنمية قدراته الإبداعية

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها ، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية 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، ٢٠٠١م، ص ٢٢٠)

• تدوين كافة الأفكار:

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

• الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام:

لذا فلا بد من البحث الدائم عن أجوبة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل. (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٥٩) ، فالفكر الواسع يسمح للناس بالأل 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 وتقبل 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، ٢٠٠٢م، ص ٢٤)

• تجنب التفكير الشكلي المؤلف:

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

• التمرين المستمر للدماغ:

فالإبداع يعني التجديد الدائم. والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها. (هلال، ٢٠٠٣م، 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، ٢٠٠٢م، ص ٧٥)

• النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية:

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

• التخلي 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، ٢٠٢٢هـ، ص ٦٨)

• استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار:

فكلما سأل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة. ولتعزيز عملية الأسئلة يمكن استخدام أسئلة الصحافة الستة: ماذا...؟ لماذا...؟ أين...؟ متى...؟ كيف...؟ من...؟ (الحيزان، ٢٠٠٢م، ص ٥٤)، فالحل لأي مشكلة موجود مسبقاً، وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل. (الحمادي، ١٩٩٩م، ص ٢٢)

• استخدام الحدس أو الحاسة السادسة:

فالمبدعون يولون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه الصوت الداخلي. (جومان، ٢٠٢٢م، ص ٨٣)

• التصوير الذهني للأفكار:

فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال، ويكبحون 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 والحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين.

٢ - التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرس على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخلة في صناعة الإبداع.

٣ - البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مسانئته 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 (طاقتي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع ، أخاف الإحراج).

٥ - تعلم أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بواد 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 وهواياته، قدراته وطاقاته، وتشجيع نفسه ومكافئتها على ما أنجزت وعدم التحقير من شأن عمله. (السويدان

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 خلاقية.

١٢ - الاحتفاظ بروح الدعابة التي تزيل التوتر وتجعل الفرد أكثر استرخاءً وبالتالي أكثر تهيؤاً 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، ٢٠٠١م، ص ٧٨)

١٤ - الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى. (نوون، ٢٠٠٢م، ص ٢٦)
١٥ - الحرص على أحلام اليقظة وترك العقل يجول خلالها ومن ثم اغتنام أي فكرة جديدة تطرأ وكتابتها.

١٦ - الحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازية كالتشبيه والاستعارة (الحمادي، ١٩٩٩م، ص ٢٦)

البعد الثاني : دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي 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 تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا، ١٩٨٩م، ص ٨٣)
ومن هنا جاءت وجهات النظر الإدارية تثير 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 وموضوعية ويأتي 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 المستمرين 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، ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً للنقد البناء. وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهاً منطقياً وعملياً لسببين:

أ- أن النظام البشري هو النظام الجوهري في أي منظمة، والنظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية لا تعدو أن تكون أنظمة معاونة له في ممارسة دوره بكفاءة وفعالية، ومن هنا لا بد

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 بوزاع 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 مواقعهم المختلفة، لإبداء مقترحاتهم ومساهماتهم ودراساتها والاهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم، نظراً لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم. (حلواني، ١٩٩٠م، ص ٦٥)، ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداء 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، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة. (الخطيب، ١٩٨٩م، ص ٢٤٧)

٢. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين: وذلك لما يتيح 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 بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع، وذلك نظراً للفروق 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 وسلوكه 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 تنمية القدرات الإبداعية. (السور، ٢٠٠٢م، ص ٢٩٥) ، كما ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين عن إعداد القيادات الإدارية وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكلوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم وبذلك يتسنى للمديرين إطلاق إمكانياتهم. (صقر، ١٩٩٣م، 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 أساسيين 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، ١٩٨٨م، 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 التأكد من ملائمته للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحاً. (الصرن، ٢٠٠١، ص ٦٩) ، لأنه وفي ظل الخصخصة والمنافسة فإن الأمر يتطلب الاعتماد على الإبداع أكثر من ذي قبل ولا يكفي النقل من الخبرات الخارجية، لذا فإنه لا بد من تنمية القدرة الإبداعية في كافة قطاعات الدولة ، وذلك بتدعيم ما هو موجود من وحدات البحوث والتطوير في مختلف المنظمات سواء كانت في المجالات الفنية أو الأساليب الإدارية. (صقر ، ١٩٩٣م، 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. (محبوب، ١٩٨٦م، 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 والانفتاح على كافة مصادره والأبحاث التي أجريت فيه في الداخل والخارج. (محمود، ١٩٩٩م، 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 البحوث هو أساسي لإمكان إحداث عمليات إبداعية ذات معنى. (عبد الله، ٢٠٠١م، ص ٢٢٤)

٤. **تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم 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 ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل. من جانب آخر فإن تطوير المناخ الإبداعي يقضي معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد، وأن تكون الترقية مبنياً على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع لا على الرقابة التفصيلية، الحفز على تحمل المسؤولية 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 ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلة صاحبها، تختار وترفع بالأهلية فقط، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمي وتبدي 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 والحرص على التعاون، وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة. (الزهري، ٢٠٠٢م، ص ٢٥٨)

٥. **الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة 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 اللامركزي فإنه في المقابل يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار والافتتاح بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ، لهذه المزايا المتعددة فإن التنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة. (الطيب،

١٩٨٨م، ص ٢٥) ، 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، ٢٠٠٠ م، ص ٥١)

٦. تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر: إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية. إن أثر هذه العلاقات المؤسسية 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 تتسجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان والمكان، بالإضافة إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة الإبداعية بما يتيح لها من استقطاب وإفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة. (الطيب، ١٩٨٨م، ص ٢٦، ٢٧) . فالمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها. لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناءً على معطيات البيئة (السواط وآخرون، ١٤١٦ هـ، 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 يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي 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 الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين، وإخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز.
- العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز 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. (بميك ١٠/١٠/٢٠٠٠م، ص ٤٠)
- أن يكون المديرين حساسين للتغيرات الصعبة في بيئة منظماتهم وأن يستعدوا للاستجابة 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 أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
 - تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات المعتمدة.
 - وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي يتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.
 - وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية، على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محايدة 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 للفرد إتباعها لرفع مستوى هذه القدرة لديه (دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية). أما التدريب الجماعي فيتم بواسطة استخدام الأساليب التدريبية الجماعية الخاصة بتنمية الإبداع، وتتعدد وسائل الإبداع التي تسهم 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، المفكرة، 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 تحققها، وهذا يجعل الأفراد يركزون على حل إحدى المشكلات دون إعطاء أهمية لقيمتها، كما أن هناك دلائل على أن الاستدلال المنطقي المتتابع لا

يعتبر دائماً 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، ٢٠٠٢م، ص ١٧٨)

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

المبادئ التي يعتمد عليها استخدام وسيلة العصف الذهني: يعتمد استخدام طريقة العصف الذهني على مبدئين أساسيين 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 فيبطؤ تفكيره وتخفض بالتالي نسبة الأفكار المبدعة لديه، ولا تقتصر فائدة التتبع 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، فمجرد تقييم الفرد لأفكاره في بدايتها سيعطل من تلقائيته. (إبراهيم، ٢٠٠٢م، ص ١٨٢، ١٨٣)

٢ - **الكم يولد الكيف:** وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تالية لعدد من الأفكار الأقل أصالة، ويقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلاً من النظريات الترابضية ومؤداها أن أقرب التدايعات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة، ولكي يصل الفرد إلى الأفكار الأصيلة لا بد أن يستنفذ ذخيرته من الأفكار التقليدية والتدايعات المألوفة. (الكنائي، ١٩٩٠م، 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 بمجرد 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 المتدفقة، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية، فليس المهم كيفية الأفكار المهم أساساً "كم" الأفكار. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢م، ص ١٨٨)

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

(٢) تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفين) Kurt Levin وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة 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 لتقليصها أو إلغاؤها. (هيجان، ١٤٢٠هـ، ص٣٦٩)

(٣) التحليل المورفولوجي Morphological analysis:

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام. (بيمك ١٠/١/٣/٢٠٠٠م ، ص١٩)، ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارة أوسع وأعم ، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة. وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة، ويعد جدول ذي مدخلين يضم كل العناصر، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة كل الحلول الممكنة المطابقة للنقاط الثنائي لكل متغير، وفي هذه المرحلة يمكن لإبداعية الجماعة أن تتطور بفضل ما تمنحه لها شبكة الاستكشاف المنهجي الذي يحدده الجدول من تشجيع وإثارة وتوجيه. (أبريك، ٢٠٠٠م، ص١٤٩، 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 واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جودة وأصاله. (بيمك ١٠/١/٣/٢٠٠٠م، ص١٩)

(٤) أسلوب دلفاي Delphi :

عرفه روبنز 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 وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين. (الزهري، ٢٠٠٢م، ص٢٥١)

ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفرغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية 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، ٢٠٠٠م، ص ٢١، ٢٢) ، ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء، والمجهود الكبير الواقع على المنسق، وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة. (بميك ٢/١/١٠، ٢٠٠٠م، 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 ضيقة وأطر جامدة ، لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيقها في حل المشكلات ويمنحها 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 بميك

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، وابتداع 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 التنظيم 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 لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر، ١٤١٦هـ، ص ٢٤) كما عرف (هاينز) (Haynes) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، ١٤١٧هـ، ص ١٣)

ويرى (بدوي ومصطفى) أيضاً أن الأداء هو: عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله 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 يحققها 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 يُمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (المير، ١٩٩٥م، ص ٢١٣)

وقد عرف (النمر) الأداء بأنه: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار 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 (توماس 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 أي 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 המתنبأ بها مستقبلاً.

٣- مجموعة الأهداف الخلافة.

وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر. (الحنيفة، ٢٠٠٣م، ص ٤١)

ويرى (سليمان) أن الأداء هو: قدرة الإدارة 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 تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه: انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل. (Jowett & Rothwell, 1988, P.2)

ومن 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 (هاينز) 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. (هاينز، ١٩٩٨م، ص ٢٧٣)
- ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء الوظيفي على أنه: "حصيلة الجهد الذي يبذله مديرو 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 فعّال، 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 كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي:

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

- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعّال 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 والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (العمّاج، ٢٠٠٣م، ص ٧٦)

٧ محددات و معايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد 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 والصباغ) 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 والصباغ، 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 (بورتير) (Porter) وزميله (لور) (Lawler) نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: حسيلة 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 وتصورات 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:

• **الدافعية الفردية:** وتعتبر 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 الدافعية 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. (الحربي، 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 والكفاية (غربي وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٣٢)

ويرى (هلال) أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق 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 يتفاعلان 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. (الحربي، ٢٠٠٣م، ص ٥١)

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

- عدم توفر شروط مناسبة في الأداء، أي أن المسئول 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 المسئولين 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. (الحربي، 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 اللازمة 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)

تشيع 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 وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحويين؛ لأن الفعل الثلاثي المشتقة منه هو "قوم" وليس "قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح "تقويم الأداء"، ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغوياً "تقييم الأداء" والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تبيين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي نقصده هنا. فتقويم أداء المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد جاء الاهتمام بها متأخراً قياساً بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير، وربما يرجع ذلك إلى كونها اختلطت ضمناً بعمليات التفتيش والتدقيق تارةً وبالرقابة والمتابعة تارةً أخرى. ولا يزال الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها، فالنفتيش الإداري والتربوي والصحي الذي كانت له أجهزة متخصصة في الوزارات الخدمية يختلف عن التدقيق المالي والمحاسبي المستخدم في الدوائر المالية والمصرفية، ولكنهما يركزان على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسؤولية واقتراح العقوبات

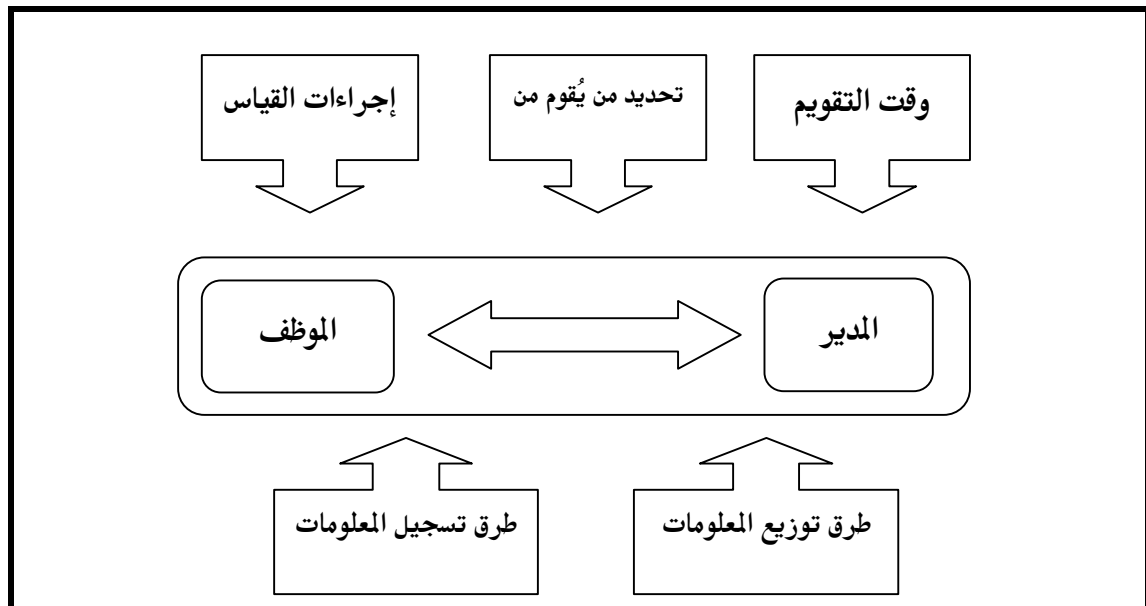
بحق المخالفين أو المقصرين. ومع أن الرقابة والمتابعة قد حلت محلها في العديد من المنظمات الخدمية والمالية فإن مصطلح "التقويم" يعد هو الأكثر حداثة ومعاصرة؛ لأنه يعبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعطاء في أداء المنظمات ومعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو التردّي في العطاء والنماء. (الكبيسي، ١٩٩٨م، ص ٩٥)

وتتطوي 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)
 - وتقويم 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، ١٩٤١٩هـ، ص ١٨٩، ١٩٠)
- وتتضمن 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 جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه؛ لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة. ويتضح 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، ٢٠٠٤م، 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، ٢٠٠٠م، 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 الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم. (طه، ٢٠٠٧م، ص ١٧٨)

ويحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين بها، ومن أهم هذه الفوائد:

١- يعد تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب 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 تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

٣- يسهم تقويم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد

نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. (الشريف، ٢٠٠٤م، 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 اللازمة. (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.

- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية وزيادة الأجور، 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 تخطيط 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 عال 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.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والنقل

والترقية وغيرها. (توفيق، ٢٠٠٤م، ص ٧٣)

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

فيتجنبها وليعرف أساليب سلوكه السوية فيقوي اتجاهاته فيها". (العبيدي، الجبوري، ١٩٨١م، ص ٢١)، والتقويم يعطي العاملين شعوراً بالثقة في النفس، ويزود الإداريين بالمعلومات اللازمة لمعرفة ما إذا كانت القرارات المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والمتابعة تؤدي إلى زيادة ايجابية للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتمتية 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، ويُعزى 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. ويستخدم 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، وتطوير التخطيط.

• **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 والصباح) أن الأهداف من عملية تقويم الأداء الوظيفي تتمثل بما يلي:

١ - تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
٢ - اقتراح الإجراءات اللازمة 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 حقيقية عن أداء العاملين.
- ٨- إن عملية التقويم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين. (درة والصباغ، ١٩٨٦م، ص٢٧٣)
- 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 لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
 - ٦- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المنظمة.
 - ٧- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية. (سيزلاقي و والاس، ١٩٩١، ص١٨٣)

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 ومجالات العمل غير قابلة للقياس 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 تعارضاً 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، ص١٧٦)

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.

• **النزعة 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 تأثير 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 (برنوطي) إلى أثر الحداثة كمشكلة تواجه تقويم الأداء، فمن وجهة نظره يحصل التحيز في تقويم الأداء بسبب التأثير الكبير للمقوم بالأحداث التي وقعت مؤخراً، فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ ويترك تأثيراً يزيد على وزنه الفعلي على تقويم المدير لهذا الموظف. (برنوطي، 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 تعقد 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 والمضلة أحياناً كثيرة.

ويؤكد (شاويش) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل 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 ضوءها 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، ١٤٢٤هـ، ص ٣٣)

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

• **الاختيار:** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب 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 الاختيار 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 المتجدد 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:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

• **التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

ويشير (المفتي) إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. (زويلف، 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 للقياس مثل السرعة، والدقة، والاقتصاد، 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. (الريبيق، ٢٠٠٤م، ص ٣٢، ٣٣)

ويضيف (الهييتي) أن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها 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 الموضوعية 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 الترقيّة والنقل والتعيين والفصل إلخ.

• **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها 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. (الهييتي، 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 للوصول للطرق الموضوعية لتقويم الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقويم الأداء ما يلي:

١- **طريقة الدرجات (الميزان):** وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقويم 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 التقويم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً 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 الإجمالي (المتوازن):** وهي طريقة تقلل من حرية القائم على التقويم 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، والإنجاز المتفوق يمثل ٣٠% يقع أعلى المتوسط، والإنجاز المتدني يمثل ٣٠% يقع تحت المتوسط، وبالتالي يضع القائم على التقويم الموظفين على ضوء هذا التوزيع.

٤- **طريقة الأحداث الجوهرية:** وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبيته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظف وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف، على أن الوقائع العادية والأعمال الروتينية والتصرفات الطبيعية اليومية لا تدخل في هذا المعنى أي لا يتم تدوينها. (البقي، ١٩٩٦م، ص ٦٦، ص ٦٧).

٤- **طريقة الإدارة بالأهداف:** لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في فترة الستينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف (Management By Objective [MBO]) وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقويم الأداء مقابل تلك الأهداف. (فيليب وستون، ٢٠٠٣م، ص ١٥)، وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم 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، والمبادأة، ونوعية العمل (الدقة)، وكمية العمل، والتعاون، والتصرف، والإبداع، والاعتماد على الموظف، وتقويم وتطوير المرؤوسين. (الضلعان، 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، والمبادأة، والعلاقات 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 الاقتناع 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 (هاينز) (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

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

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة 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 مواهب جديدة وتميئتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل 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 الإدارة.
- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة 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 مثبطة للهمم 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. (هاينز، ١٩٩٨م، ص ٢٧٦، ٢٧٧) ويضيف (درة) أن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها: تنمية القوى البشرية والدوافع 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 (عزة 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 والاقتراع بمدى 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 ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة 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 وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة 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 تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم للإمام بكافة 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 تعترض 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 الجهود 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 منا بأهمية أن يبدأ الباحث من حيث انتهى إليه الآخرون. ومن هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة و أهم 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 والتدرج 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 المرؤوسين.
- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

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، وتقييم 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 وامتدني، 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.
- ٣- دراسة عواد (١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م) بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة - .
- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:
- وجود ضعف عام في نظام تقييم 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 وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.
- كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.
- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم .
- 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 (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري 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 جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا 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 وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري 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 (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م) 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 وتنتمى في: (العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم 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 متجدد.

٣ - دراسة العساف (١٤٢٥هـ - 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، الطلاقة، 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: (ضغوط العمل - تكاليف الإبداع - عدم كفاية الحوافز - عدم موضوعية معايير تقييم 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 (١٤٢٥هـ - 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 احد 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 ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات - نظم وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات - تنمية الموارد البشرية).

- وجود توجهات ايجابية 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).
 - نقل نسبة الاتجاه الإبداعي عن الاتجاه غير الإبداعي في الخصائص الأساسية لأداء الإدارة في كليات التربية للبنات.
 - تنخفض نسبة توفر سمات الشخصية الإبداعية لدى المسؤولات عن الإدارة في كليات التربية للبنات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية الإبداعية السائدة لدى المسئولات 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 : (النمط القيادي الديمقراطي - النمط المتسلط - النمط الحر).

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

- وجود علاقة ارتباطيه 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 رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله.
- يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل.
- تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار.
- يوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للمرؤوسين 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 الحربي (١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م) 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 : (الصيغ 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 بالصيغ الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبياً، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبياً من المركزية أيضاً.
- تؤثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ 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 وعلاقته 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 (١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م) 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 (١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م) 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 توفراً 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 توفراً لدى العاملين بالأجهزة الأمنية العناصر التالية: (الأصالة، الطلاقة ، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات).

- اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو مقياس "نمط القيادة " كأحد المتغيرات التنظيمية المهيأة للإبداع الإداري اقل من المتوسط.

١٣ - دراسة الدوي (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م) 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 والأساليب 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 بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

١٤ - دراسة العنقري (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 والتمثل 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 والتمثلة في: (الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات). في حين أن عنصري (التحليل والربط) كانا 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.

١٥ - دراسة العنزي (١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م) 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 إحصائية بين درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات ودرجة رضاهم الوظيفي سواء كان ذلك لأبعاد المقياس التسعة أو للدرجة الكلية .

١٦- دراسة الشمري (١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م) 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، الحوافز، العمل الجماعي ، التدريب، المخاطرة، وأثر ذلك على مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية من خلال العناصر التالية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل). وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري والتي جاءت وفقاً للترتيب التالي: (الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب)، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من: (الحوافز 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 (١٤٢٢هـ - 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 ايجابية بين العمر ومستوى الأداء الوظيفي .
- وجود علاقة ايجابية جوهرية بين مسمى الوظيفة الحالية ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ايجابية 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 (١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م) 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، والعلاقة 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 الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة.
- انسجام الهيكل التنظيمي و ملائمته 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 اقل من المتوسط مع وجود الرتبة فيه.
- ١٩- دراسة أيوب (١٤٢١هـ - ٢٠٠٠ م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية".
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط 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 تأثره 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 حددتها 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 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 ويتجه بالتزايد 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، التقيد بالبيروقراطية، قلة المخصصات المالية، ضغوط العمل، صعوبة اتخاذ القرار الإداري بسبب نقص المعلومات، غياب عامل التحفيز المناسب، الصلاحيات 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، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات،

والخروج على المؤلف) 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 (الطلاقة، المخاطرة) كانا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر (القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المؤلف) أقل من المتوسط.

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

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

٢١- دراسة الدوسري (١٤١٦هـ - ١٩٩٥م) بعنوان: "فاعلية 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 فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى بسبب تعقد الإجراءات والسياسات المتبعة وصعوبة تداول المعلومات.

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

٢٢- دراسة همشري (١٤١٥هـ - 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، وتكاليف 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).

٢٣- دراسة همام (١٤١٤هـ-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 اللفظية، الطلاقة اللفظية، الأصالة اللفظية.

- 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.

٢٤- دراسة أبو فارس (١٤١١هـ-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 (٨٣,٣%)

- 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 (١٤٠٩هـ-١٩٨٨ م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها 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: جيزيكي، أندرو (١٩٩٧ م) بعنوان : تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسكو:

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

- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتتلاً 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. و تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كأحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.

- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي .

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

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

٣ - دراسة سمولنسكي وكليمر (١٩٩٥ م) بعنوان : "كيف ندرّب 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 ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك أهمية للمدير القادر 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، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

- أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين 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 موضعاً 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 إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

٢- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها 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 التنوع أو الاختلاف يثري 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 وفروض 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 من أكثر من جانب وهي: القدرات المميزة للشخصية المبدعة 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 للتنبؤ بالإنتاج الإبداعي في المستقبل، وأن عناصر البيئة التنظيمية تشكل مؤشراً قوياً ومنبئاً جيداً بالإبداع وسياًقاً 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 المتبع 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 نوعيين أساسيين من البيانات:

١ - البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها 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 المتناسب مع حجم المجتمع في كل درجة وعلية ستكون العينة طبقية متناسبة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١-٥)

جدول رقم (١-٥)

يوضح التخصيص المتناسب لحجم العينة لكل من الدرجات قيد الدراسة

الدرجة	حجم المجتمع الأصلي	العينة الموزعة ٣٠% من المجتمع الأصلي	الاستجابة 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 (c)	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 متناسب 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 (٨٧%)، وكان حجم الاستبانات غير المستردة (٤٨) استبانة أي ما نسبته (١٣%) من حجم العينة، كما تم استبعاد (١٧) استبانة لعدم صلاحيتها، أي ما نسبته (٥%) من حجم العينة وبهذا تم تحليل (٣٠٥) استبانة وذلك بنسبة (٨٢%) من حجم العينة الأصلي.

✓ أداة الدراسة

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

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

وتتكون 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 بوزارات قطاع غزة، ويحتوي هذا القسم على المتغيرات التالية:
 - ١ - القدرات المميزة للشخصية المبدعة: (الأصالة، الطلاقة 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 بوزارات 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 (٢-٥)

جدول رقم (٢-٥)

مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة

التصنيف	موافق بشدة	←	→	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٢	٣	٤

✓ 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 والمختبر متماثلة في الاختبارين. (الصياد، ١٩٨٣م، ص ٨٧) وقد تم التأكد 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 روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صلاحية المقياس " تحديد مدى

شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، ومدى ملائمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد 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 صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

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. **الأصالة:** جدول رقم (٣-٤٥) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٣-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالأصالة

م	١ - العبارات المرتبطة ببند الأصالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.726	0.000
٢	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	0.533	0.002
٣	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	0.485	0.007
٤	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0.582	0.001
٥	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	0.678	0.000

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالأصالة يتراوح ما بين (٠,٤٨٥) و(٠,٧٢٦) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة

بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٢. **الطلاقة الفكرية:** 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 بالطلاقة الفكرية

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالطلاقة الفكرية يتراوح ما بين (٠,٥١٧) و(٠,٦٨٥) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) 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

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالمرونة الذهنية يتراوح ما بين (٠,٤٩٨) و(٠,٧٣٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذا فان 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

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

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 أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا 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

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

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 أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا 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

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بقبول المخاطرة يتراوح ما بين (٠,٥٠٢) و(٠,٦٢٦) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، 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

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالقدرة على التحليل والربط يتراوح ما بين (٠,٣٦٧) و(٠,٥٩٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لبندود المحور الفرعي الثاني (المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري):**

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

جدول رقم (١٠-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالبناء التنظيمي

م	العبارات المرتبطة ببند البناء التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣٦	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح وعدم الازدواجية.	0.412	0.024
٣٧	يتمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.	0.641	0.000
٣٨	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات اللازمة لانجاز أعمالهم	0.582	0.001
٣٩	يتم العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.412	0.024
٤٠	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.	0.599	0.000

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالبناء التنظيمي يتراوح ما بين (٠,٤١٢) و(٠,٦٤١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

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

جدول رقم (١١-٥)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بأنظمة و إجراءات العمل

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بأنظمة وإجراءات العمل يتراوح ما بين (٠,٣٩٦) و(٠,٦٩٢) وهذا يعني وجود ارتباط قوي

بالمجموع الكلي للعبارة المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان 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 للعبارة المرتبطة بالاتصالات الإدارية

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالاتصالات الإدارية يتراوح ما بين (٠,٤٤٣) و(٠,٧٥٥) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارة المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان 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 للعبارة المرتبطة بنمط القيادة

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بنمط القيادة يتراوح ما بين (٠,٣٠٣) و(٠,٥٣٧) وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. ، كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان عبارات هذا البند صادقة لما وضعت لقياسه.

٥. الحوافز: جدول رقم (٥-١٤) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المرتبطة بهذا البند والمعدل الكلي لها ، كذلك مستوى الدلالة.

جدول رقم (٥-١٤)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالحوافز

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالحوافز يتراوح ما بين (٠,٤٢٢) و(٠,٧٢١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان 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 بـ اهتمام الإدارة العليا بالتدريب

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة ببند اهتمام الإدارة العليا بالتدريب يتراوح ما بين (٠,٣٩٤) و(٠,٧٤٢) 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) 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) يبين 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

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بعناصر الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٠,٥٧٢) و(٠,٦٧١) 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.

٢. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: جدول رقم (١٧-٥) يبين 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 بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة محددات ومعايير الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٠,٤٢٠) و(٠,٧٠٤) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان 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

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

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة محددات ومعايير الأداء الوظيفي يتراوح ما بين (٠,٤١٩) و(٠,٥٦٩) وهذا يعني وجود ارتباط قوي نسبياً بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا البند. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (٠,٠٥) وجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، لذا فان 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 (٠.٠٨٨٠) و(٠,٩٩١) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة. كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل محور اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وجميع المجاور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ 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:

معامل الثبات = $\frac{r2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط ، وقد قام الباحث باستخراج هذا المعامل،

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، فوجده يساوي (٠,٨٧٩٩) كما هو مبين بجدول رقم (٢٠-٥) وهذا يشير إلى ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (٢٠-٥)

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. القدرات المميزة للشخصية المبدعة
0.000	0.8730	0.7746	5	الطلاقة 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 تركيز 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)

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

قيمة r 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 أيضا أن معامل الارتباط المصحح لجميع فقرات الاستبانة يساوي (٠,٨٧٩٩) وهذا يشير إلى أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان، كذلك يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وجميع الفقرات دالة إحصائيا 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 مرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين عناصر الاستبانة.

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

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

جدول رقم (٢١-٥)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة		
الأصالة	5	0.9124
الطلاقة الفكرية	5	0.9015
المرونة الذهنية	5	0.8957
الحساسية للمشكلات	5	0.8847
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	5	0.8457
قبول المخاطرة	5	0.8354
القدرة على التحليل والربط	5	0.9255
البناء التنظيمي	5	0.8547
أنظمة و إجراءات العمل	5	0.8575
الاتصالات الإدارية	5	0.8896
نمط القيادة	5	0.9215
الحوافز	5	0.8973
التدريب	5	0.9124
المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة		
عناصر الأداء الوظيفي	5	0.9247
محددات ومعايير الأداء الوظيفي	5	0.8957
تقويم الأداء	5	0.8457
جميع عبارات الاستبانة	80	0.8955

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني مرتفعة نسبياً. كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٨٩٥٥) وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات الباحثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله. *ومن 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 بتفريغ 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 للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

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

اختبار شفیه للفروق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

الفصل السادس

"عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها"

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

الفصل السادس

"عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها"

مقدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى مديري القطاع العام بقطاع غزة. كذلك التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى مديري 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 وتحليلها وتفسيرها ، وفيما يلي عرض لبيانات الدراسة وتحليلها:

٧ الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة:

١ - الدرجة:

جدول رقم (١ - ٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة

الدرجة	التكرار	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) متوفر بدرجة أكبر نتيجة للمناصب العليا التي يشغلونها.

٢ - عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢ - ٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

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

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن (٣٢,٨%) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " اقل من ٥ سنوات " ، و (١٦,٧ %) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات " و (٢٩,٢%) من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من ١٠ سنوات إلى اقل 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 تنمي بزيادة سنوات الخبرة، ولعل ذلك يؤكد على أهمية تدريبهم وتطوير مهاراتهم مما يزيد قدراتهم الإبداعية.

٣ - العمر

جدول رقم (٣-٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٣٠ سنة	٤	١,٣
من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	٧٢	٢٣,٦
من ٤٠ إلى اقل 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 " اقل من ٣٠ سنة " و (٢٣,٦%) تتراوح أعمارهم " من ٣٠ إلى اقل 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 اقل من ٥٠ سنة " و (٢٣,٦ %) من عينة الدراسة تبلغ أعمارهم " ٥٠ سنة فأكثر " وهذه النسب تعطي مؤشر على سنوات خبرة طويلة لهؤلاء المديرين الأمر الذي قد يكون له أثر ايجابي على قدراتهم الإبداعية.

٤ - المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤ - ٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

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

بالنظر إلى جدول رقم (٤-٥) يتضح أن (١,٦%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "الثانوية العامة فما دون" و أن (٢,٣%) مؤهلهم العلمي "دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة" و أن (٨٢,٦%) مؤهلهم العلمي "بكالوريوس أو ما يعادله" و (١٣,٤%) مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"

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

٥ - الجنس:

جدول رقم (٥ - ٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

بالنظر إلى جدول رقم (٥-٥) 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	التكرار	النسبة المئوية
إدارية	١٤٩	٤٨,٩
فنية	١٥٦	٥١,١
المجموع	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 والفني لأنهما يمثلان معاً العمل المؤسسي برمته.

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

جدول رقم (٦-٧)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية	
		عدد العبارات	قيمة Z
المحور الأول : واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة			
١. القدرات المميزة للشخصية المبدعة	الأصالة	5	1.021
	الطلاقة الفكرية	5	1.288
	المرونة الذهنية	5	1.067
	الحساسية للمشكلات	5	0.822
	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	5	1.024
	قبول المخاطرة	5	0.792
	القدرة على التحليل والربط	5	0.766
جميع عبارات (القدرات المميزة للشخصية المبدعة)			
٢- المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	البناء التنظيمي	5	1.051
	أنظمة وإجراءات العمل	5	1.183
	الاتصالات الإدارية	5	0.894
	نمط القيادة	5	1.068
	الحوافز	5	1.014
	التدريب	5	1.284
	جميع عبارات (المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري)	30	0.894
جميع فقرات المحور الأول			
المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة			
١	عناصر الأداء الوظيفي	5	0.651
٢	محددات ومعايير الأداء الوظيفي	5	0.775
٣	تقويم الأداء	5	0.865
جميع عبارات الاستبانة			
		15	0.780

بالنظر إلى الجدول رقم السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات الاستبانة أكبر من (0,05) وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ورفض الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعلى ذلك فإن 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 (5-1=4) .

- ثم يتم تحديد طول الخلية عن طريق "قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت" أي (4/5=0,8) .

- بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير موافق بشدة) وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وستكون كالتالي:

* أي وسط تقع قيمته بين (1-1,80) يصنف في الخلية "غير موافق بشدة"

* أي وسط حسابي قيمته أكبر من (1,80 وحتى 2,60) يصنف في الخلية "غير موافق"

* أي وسط قيمته أكبر من (2,60 وحتى 3,40) يصنف في الخلية "غير متأكد"

* أي وسط حسابي قيمته أكبر من (3,40 وحتى 4,20) يصنف في الخلية "موافق"

أي وسط حسابي قيمته أكبر من (4,20 وحتى 5,00) يصنف في الخلية "موافق بشدة" (العمر

، بدران، 1425هـ، ص 127، 126)

وتكون العبارة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو مستوى الدلالة اقل من (0,05) والوزن النسبي أكبر من (60 %)، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)

أو مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) والوزن النسبي اقل من (٦٠ %)، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من (٠,٠٥).

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 للعبارات 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	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
١	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.38	0.543	87.54	44.288	0.000
٢	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	4.31	0.633	86.30	36.277	0.000
٣	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	4.18	0.872	83.61	23.643	0.000
٤	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.43	0.515	88.59	48.444	0.000
٥	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	4.09	0.831	81.84	22.904	0.000
	جميع عبارات (الأصالة)	4.28	0.536	85.58	41.695	0.000

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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٨٧,٥٤%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥)، و كل 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 القدرة بدرجة عالية جداً من انجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

- 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٦,٧٣%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل

من (٠,٠٥) ، و كل 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 (٤,١٨) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t بلغت (٢٣,٦٤٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٣,٦١%) ، 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 من الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤) بلغ (٤,٤٣) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٨,٤٤٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٨,٥٩%) 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 يتمتعون بدرجة عالية جداً من المهارة في النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الإقناع.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥) بلغ (٤,٠٩) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٢,٩٠٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨١,٨٤%) 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 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 (٤,٢٨) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٤١,٦٩٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٥٨%) 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 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 الأصالة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة.

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

وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى الظروف الأخرى مثل: (التثنية، واختلاف البيئة، والتعليم ..) التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا، ١٩٨٩م، ص ٨٣) وأيضاً قد يرجع السبب في 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.

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 (٩-٦).

جدول رقم (٩-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم

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

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 (٤٤,٩٧٩) 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 ممكن 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 بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الطلاقة بلغ (٤,٣٤) وهو أكبر من (٤,٢٠) وأقل من (٥,٠٠) كما بلغت قيمة t (٤٧,٧٩٦) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٦,٧٣%) وهو أكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند الطلاقة يتضح أن: المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون 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 (الشقحاء، 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، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت. (روشكا، ١٩٨٩م، ص ٨٣)

٣. المرونة الذهنية:

تم استخدام اختبار t 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 آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم

م.	العبارات المرتبطة ببند المرونة الذهنية	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف النسبي	الوزن النسبي	قيمة t	الدلالة مستوى
١١	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.24	0.681	84.72	31.697	0.000
١٢	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4.55	0.542	91.02	49.926	0.000
١٣	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.46	0.648	89.11	39.233	0.000
١٤	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	4.09	0.822	81.84	23.195	0.000
١٥	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.14	0.719	82.82	27.733	0.000
	جميع عبارات (المرونة الذهنية)	4.30	0.540	85.90	41.867	0.000

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 t (٣١,٦٩٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٧٢%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 بتلقائية ويسر.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٢) بلغ (٤,٥٥) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٩,٩٢٦) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٠٢%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 (٨٩,١١%) ، 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 عدم التردد في تغيير مواقفهم عندما يقتنعوا 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 (٨١,٨٤%) 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 تغييرات 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 (٨٦,٧٣%) 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 تعبر عن المرونة الذهنية وهي:

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

- الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.

- الحرص على تغيير أساليب العمل.

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

٤. الحساسية للمشكلات:

تم استخدام اختبار t 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 آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم

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

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 t (٢٠,٠٠٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٧٦,٨٥%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 t (٣٢,٣٨٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٠,٧٩%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٠,٧٢%) ، 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 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٨,٧٢%) 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 t 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 يعاني 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 t 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.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشقحاء، ٢٠٠٣م) من حيث توفر عنصر الحساسية للمشكلات 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 .

كذلك تختلف هذه النتيجة من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العساف، ٢٥١٤هـ) 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 ، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت.(روشكا ، ١٩٨٩م، ص٨٣)

٥. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

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

جدول رقم (١٢ - ٦)

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

لديهم

م.	العبارات المرتبطة ببند الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	القيمة t	الدالة مستوى
٢١	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	78.49	0.746	3.92	21.640	0.000
٢٢	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	83.54	0.431	4.18	47.708	0.000
٢٣	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.	89.18	0.658	4.46	38.707	0.000
٢٤	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	90.99	0.524	4.55	51.533	0.000
٢٥	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	74.75	0.944	3.74	13.645	0.000
	جميع عبارات (الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه)	83.38	0.475	4.17	42.949	0.000

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 (٧٨,٤٩%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 (٨٣,٥٤%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 بلغت (٨٣,٥٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٣,٥٤%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 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 (٩٠,٩٩%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 (٧٤,٧٥%) 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 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 (٠,٠٠٠) 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، ١٤٢٥هـ) : حيث أكدت على توفر عنصر الاحتفاظ بالاتجاه لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بصورة متوسطة.

٦. القبول بالمخاطرة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة أفراد العينة للعبارات المرتبطة ببند القبول بالمخاطرة وهي مبينة في جدول رقم (١٣ - ٦).

جدول رقم (١٣ - ٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القبول بالمخاطرة

م.	العبارات المرتبطة ببند القبول بالمخاطرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة t	الدلالة مستوى
٢٦	أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.	4.46	0.606	89.18	42.029	0.000
٢٧	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4.30	0.739	85.97	30.699	0.000
٢٨	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	4.57	0.509	91.34	53.734	0.000
٢٩	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	4.19	0.691	83.80	30.099	0.000
٣٠	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	4.70	0.457	94.10	65.178	0.000
	جميع عبارات (قبول المخاطرة)	4.44	0.444	88.88	56.833	0.000

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 يتصفون 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 يتصفون 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 (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 بالحجة 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 (٩٠,٩٩%) 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 يتصفون 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 بالمخاطرة بلغ (٤,٤٤) وهو أكبر من (٤,٢٠) وأقل 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 أقل من (٠,٠٥)، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند القبول بالمخاطرة يتضح:

أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من قبول المخاطرة. وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة الشقحاء (١٤٢٤هـ)، التي أكدت أن عنصر قبول المخاطرة كأحد عناصر الإبداع الإداري يتوفر 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 (١٤ - ٦).

جدول رقم (١٤ - ٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرة على التحليل والربط

م	العبارات المرتبطة ببند القدرة على التحليل والربط	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة t	الدلالة مستوى
٣١	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	4.54	0.506	90.75	53.079	0.000
٣٢	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.55	0.498	91.02	54.360	0.000
٣٣	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.56	0.497	91.21	54.827	0.000
٣٤	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.57	0.516	91.34	53.066	0.000
٣٥	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	4.44	0.662	88.85	38.055	0.000
	جميع عبارات (القدرة على التحليل والربط)	4.53	0.476	90.64	56.160	0.000

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣١) بلغ (٤,٥٤) وهو أكبر من (٤,٢٠) وأقل من (٥,٠٠)، كما بلغت قيمة t (٥٣,٠٧٩) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٩٠,٧٥%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل

من (٠,٠٥) ، و كل 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 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 t (٥٤,٣٦٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٠٢%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 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 t بلغت (٥٤,٨٢٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٢١%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 t (٥٣,٠٦٦) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٩١,٣٤%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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 بتنفيذه.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٣٥) بلغ (٤,٤٤) وهو اكبر من (٤,٢٠) واقل من (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٣٨,٠٥٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٨,٨٥%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) و كل ذلك يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة). مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع يتصفون 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 يتصفون بدرجة عالية من القدرة على التحليل والربط. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشقحاء، ١٤٢٤هـ) والتي أكدت أن العاملين في المديرية العامة للجوازات يمارسون القدرة على التحليل بمستوى عال. كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ١٤٢٥هـ) من حيث درجة توفر هذه السمة، والتي أظهرت أن عنصر التحليل والربط كأحد عناصر الإبداع يتوفر بدرجة متوسطة لدى بعض مديرات المدارس بمدينة الرياض.

وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (العنقري، ٢٠٠١م) ، والتي بينت أن "عصر التحليل والربط" كان اقل عناصر الإبداع الإداري توفراً 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 آراء أفراد العينة حول مدى توفر القدرات المميزة للشخصية المبدعة

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	المتغيري المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الدلالة مستوى
	جميع عبارات محور القدرات المميزة للشخصية المبدعة	4.30	0.381	86.02	59.619	0.000

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. (٩٠,٦٤%)
- ٢- قبول المخاطرة. (٨٨,٨٨%)
- ٣- الطلاقة. (٨٦,٧٣%)
- ٤- المرونة الذهنية. (٨٥,٩٠%)
- ٥- الأصالة. (٨٥,٥٨)
- ٦- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه. (٨٣,٣٨%)
- ٧- الحساسية للمشكلات. (٨١,٠٢%)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أندرو (١٩٩٧ م)، حيث بينت أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (٩٥,٤) 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، ١٤٢٥هـ) والتي أظهرت 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، الطلاقة الفكرية، الاحتفاظ بالاتجاه .) في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي على التوالي : (الأصالة، قبول المخاطرة ، الحساسية للمشكلات .) لا تتوفر إلا نادراً.

و تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العنزي ١٤٢٥هـ). والتي أكدت توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بمدينة الرياض بشكل متوسط وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العدواني، ١٤٢٣هـ)، 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 ، فبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ، ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع

ليس صفة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت.(روشكا ، ١٩٨٩م، ص٨٣)

وأيضاً قد يرجع السبب في 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.

• تحليل عبارات المحور الفرعي الثاني : المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

١. البناء التنظيمي: تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبناء التنظيمي والمبينة في جدول رقم (١٦-٦)

جدول رقم (١٦-٦)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه البناء التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببناء البناء التنظيمي	النسبي المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	قيمة t	الدلالة مستوى
٣٦	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعلة بالوضوح وعدم الازدواجية.	4.13	0.635	82.57	31.003	0.000
٣٧	يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات.	4.09	0.573	81.70	33.082	0.000
٣٨	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات اللازمة لانجاز أعمالهم .	4.04	0.660	80.72	27.397	0.000
٣٩	يتمتع العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.50	1.244	50.10	-6.952	0.000
٤٠	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.	2.40	1.322	48.00	-7.927	0.000
	جميع عبارات (البناء التنظيمي)	3.43	0.640	68.60	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 t (٣١,٠٠٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وقد بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٥٧%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساعلة 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨١,٧٠%)، 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 بلغت (٢٧,٣٩٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٠,٧٢%)، 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 أنه يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة التسهيلات والإمكانات اللازمة لانجاز 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 t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٠,١٠%) 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 وتفويض 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 (٢,٦٠)، كما بلغت قيمة t (-٧,٩٢٧) وهي اصغر من قيمة t 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.

وتختلف 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 آراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بأنظمة و إجراءات العمل والمبينة في جدول رقم (١٧-٦).

جدول رقم (١٧-٦)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه أنظمة و إجراءات العمل كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببند أنظمة و إجراءات العمل	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة t	الدلالة مستوى
٤١	تمتاز أنظمة وقواعد و إجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	3.17	1.305	63.49	2.330	0.020
٤٢	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد و الإجراءات اللازمة لسير العمل.	2.97	1.224	59.34	-0.468	0.640
٤٣	تسمح سياسات العمل بالوزارة بإتاحة الفرصة لأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.	2.46	1.131	52.72	-5.622	0.000
٤٤	تميل الإدارة العليا إلى الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.	2.50	1.232	54.10	-4.183	0.000
٤٥	يُسمح للموظفين بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل.	1.92	0.642	38.49	-29.258	0.000
	جميع عبارات (أنظمة و إجراءات العمل)	2.68	0.807	53.62	-6.861	0.542

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 t 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 و إجراءات 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 (-٠,٤٦٨٧) 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 واضحا لدى أفراد العينة ما إذا كان هناك إفراط في التركيز و تشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد و الإجراءات اللازمة لسير العمل أم لا.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٣) بلغ (٢,٤٦) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-٥,٦٢٢) 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 (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة ، لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن سياسات العمل بالوزارات لا تسمح بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤٤) بلغ (٢,٥٠) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-٤,١٨٣) 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 (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، و كل 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) واقل 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 (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على خضوع الموظفين بوزارات قطاع غزة لأنظمة و إجراءات 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%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٥٤٢) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وكل ذلك يعكس النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند .

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببند "أنظمة وإجراءات العمل" يتضح أن:

- أنظمة وإجراءات العمل لدى وزارات قطاع غزة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري تساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (السكران ٢٥٤٢٥هـ) والتي أكدت على وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض نحو نظم وإجراءات العمل. الاتصالات الإدارية: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالاتصالات الإدارية والمبينة في جدول رقم (١٨-٦).

جدول رقم (١٨-٦)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه الاتصالات الإدارية كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على

الإبداع الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببند الاتصالات الإدارية	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٤٦	تشجع القيادات العليا بالوزارة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	3.97	0.823	79.48	20.670	0.000	
٤٧	تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	2.26	1.181	45.11	-3.782	0.000	
٤٨	يوجد بالوزارة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترحات.	4.06	0.723	81.18	25.579	0.000	
٤٩	القيادة العليا بالوزارة تشجع الأفراد على إبداء مقترحاتهم.	3.53	0.939	70.56	9.818	0.000	
٥٠	نظم الاتصالات الإدارية بالوزارة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	3.85	0.723	76.98	20.502	0.000	
	جميع عبارات (الاتصالات الإدارية)	3.73	0.655	74.66	19.561	0.000	

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 t (٢٠,٣٣٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٩,٤٨%) 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 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 t (-٣,٧٨٢) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٥,١١%) وهو اصغر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارات 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 t (٢٥,٥٧٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨١,١٨%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 والحوار 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 t (٩,٨١٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٠,٥٦%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 مقترحاتهم.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٠) بلغ (٣,٨٥) وهو اكبر من (٣,٤٠) و اقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٠,٥٠٢) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٩,٦٦%) 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 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) وأقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (١٩,٥٦١) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٤,٦٦%) وهو أكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل 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 (السكران ٢٥١٤هـ) 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. نمط القيادة: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة والمبينة في جدول رقم (١٩-٦).

جدول رقم (١٩-٦)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع

الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
٥١	تميل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	2.48	1.109	49.64	-8.155	0.000
٥٢	تتبنى القيادات العليا بالوزارة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.	3.14	1.041	62.89	2.419	0.016
٥٣	تطرح القيادات العليا بالوزارة الأفكار على المرؤوسين 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 المرؤوسين بحرية كاملة لانجاز مهامهم.	3.88	0.756	77.64	20.374	0.000
	جميع عبارات (نمط القيادة)	2.91	0.792	58.30	-1.879	0.061

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥١) بلغ (٢,٤٨) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) كما بلغت قيمة t (- ٨,١٢٥) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٩,٦٤%) وهو اصغر 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 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 اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) كما بلغت قيمة t (٢,٤١٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٢,٨٩%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٦) وهي اكبر 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 تتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون أم لا.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٣) بلغ (٢,٤٧) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (- ٥,٢١٧) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٣,٣٨%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اكبر 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 بالوزارات لا تطرح الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٤) بلغ (٢,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (- ٩,٣٣٨) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٧,٩٣%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اكبر 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 تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٥) بلغ (٣,٨٨) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٠,٣٧٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٧,٦٤%) 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 المرؤوسين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بحرية كاملة لانجاز مهامهم.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند نمط القيادة بلغ (٢,٩١) وهو اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (- ١,٨٧٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (- ١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٨,٣٠%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٦١) وهي اكبر من (٠,٠٥) 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.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السليم، ٢٠٠٢م)، والتي أظهرت أن إجابة المبحوثين على مقياس نمط القيادة كأحد المتغيرات التنظيمية المهيئة للإبداع الإداري كان اقل من المتوسط.

٥. نظام الحوافز: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالحوافز والمبينة في جدول رقم (٦-٢٠).

جدول رقم (٦-٢٠)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه الحوافز كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببند نظام الحوافز	المتوسط الحسابي	المتغيري	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
٥٦	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .	2.22	1.244	54.46	-2.323	0.044
٥٧	أعتقد أن نظام الحوافز بالوزارة يمتاز بالعدالة والموضوعية.	2.26	1.211	57.11	-2.081	0.038
٥٨	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	2.02	1.184	42.43	-12.956	0.000
٥٩	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين.	3.60	0.695	77.90	22.507	0.000
٦٠	يشعر الموظفون بثقة مرؤوسيهم فيهم.	3.70	0.474	80.98	38.668	0.000
	جميع عبارات (نظام الحوافز)	3.76	0.713	63.78	4.631	0.000

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٥٦) بلغ (٢,٢٢) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-٢,٣٢٣) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

(-1,97) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (54,46%) وهو اقل من (60%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,044) وهي اقل من (0,05) ، 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 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (57) بلغ (2,26) وهو اكبر من (1,80) واقل من (2,60) ، كما بلغت قيمة t (-2,081) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1,97) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (55,11%) وهو اقل من (60%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,038) وهي اقل من (0,05) ، 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 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (58) بلغ (2,02) وهو اكبر من (1,80) واقل من (2,60) ، كما بلغت قيمة t (-12,956) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1,97) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (42,43%) وهو اقل من (60%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي اكبر من (0,05) ، وكل ذلك يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الموظف لا يكافأ عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (59) بلغ (3,60) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) ، كما بلغت قيمة t (22,507) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (77,90%) وهو اكبر من (60%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي اكبر من (0,05) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن الرؤساء في العمل يقدرّون جهود المرؤوسين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (60) بلغ (3,70) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) ، كما بلغت قيمة t (38,668) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (80,98%) وهو اكبر من (60%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي اكبر من (0,05) ، 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 مرؤوسيهم 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 (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) 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 (العكش، ٢٠٠٧م) ، حيث أكدت أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و أن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

وهذا أيضا 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، ١٤٢١هـ) ، التي بينت أن هناك ضعف في نظام الحوافز المادية والمعنوية مع غياب عنصر العدالة لدى إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

وهذا أيضا 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 أداءهم 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، ١٤٢٥هـ) ، 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 آراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتدريب والمبينة في جدول رقم (٦-٢١).

جدول رقم (٦-٢١)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه اهتمام الإدارة العليا بالتدريب كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

م.	العبارات المرتبطة ببند اهتمام الإدارة العليا بالتدريب	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
٦١	تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	3.54	0.986	70.75	9.520	0.000
٦٢	تعمل الوزارة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	1.92	1.170	38.43	-16.102	0.000
٦٣	تخصص الوزارة ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين.	2.81	0.974	56.26	-3.351	0.001
٦٤	تنظر الإدارة العليا بعين الاحترام والتقدير لمن شارك في برامج تدريبية هادفة.	3.26	0.977	65.11	4.572	0.000
٦٥	تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	3.41	0.996	68.13	7.129	0.000
	جميع عبارات (التدريب)	2.99	0.771	59.74	-0.297	0.767

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦١) بلغ (٣,٥٤) وهو اكبر من (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٩,٥٢٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٥,٧٥%) 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 الإدارة العليا بوزارات قطاع غزة تعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦٢) بلغ (١,٩٢) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-١٦,١٠١) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٨,٤٣%) 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 الوزارة لا تعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

- 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 t 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٥,١١%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 تنظر 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 t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٨,١٣%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٥٩,٧٤%) 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 (سمولنسكي وكليمر، ١٩٩٥م)، والتي بينت أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب يعتبر من أهم أنواع الاستثمار لموارد الشركة.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصيدلاني، ٢٠١٤هـ) ، والتي بينت أن مستوى الاهتمام بالتدريب اقل 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 آراء أفراد العينة على مجمل عبارات المحور المتعلق (المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري) والمبينة في جدول رقم (٢٢-٦).

جدول رقم (٢٢-٦)

يوضح آراء أفراد العينة تجاه المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

العبارة	الحسابي المتوسط	المتغيري	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
جميع عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري	3.15	0.550	64.62	7.340	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٣٠٢" تساوي 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 اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٦,٣٤٠) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦٤,٦٢%) وهو اكبر من (٦٠%) ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية 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 متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى

المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، وهي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي لها:

١ . الاتصالات الإدارية. (٧٤,٦٦%)

٢ . البناء التنظيمي. (٦٨,٦٠%)

٣ . نظام الحوافز. (٦٣,٧٦%)

٤ . اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. (٥٩,٧٤%)

٥ . نمط القيادة. (٥٨,٣٠%)

٦ . أنظمة وإجراءات العمل. (٥٣,٦٢%)

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (الرديني ٢٠٠٤ م)، 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 وتتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة(الدوي، ٢٠٠١م) ، والتي بينت عدم توافر البيئة التنظيمية المشجعة على التفكير الإبداعي لدى الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري.

أيضاً تتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (ايكفال، 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، ١٤٢٥هـ)، والتي اعتبرت أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري: (ضغوط 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 المديرين العاملين بوزارات قطاع .

١. عناصر الأداء الوظيفي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعناصر الأداء الوظيفي والمبينة في جدول رقم (٢٣-٦).

جدول رقم (٢٣-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر عناصر الأداء الوظيفي

م.	العبارات المرتبطة بعناصر الأداء الوظيفي	الحسابي المتوسط	النسبي الوزني	قيمة t	مستوى الدلالة
٦٦	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	4.27	0.480	46.195	0.000
٦٧	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	4.24	0.535	40.352	0.000
٦٨	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.93	0.871	18.733	0.000
٦٩	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.	4.18	0.577	35.748	0.000
٧٠	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	4.30	0.481	47.289	0.000
	جميع عبارات (عناصر الأداء الوظيفي)	4.18	0.471	43.884	0.000

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 t (٤٦,١٩٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٣٨%) 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 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 t (٤٠,٣٥٢) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٧٢%) 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 الموظفين العاملين بوزارات قطاع غزة يتميزون بدرجة عالية جداً من التقاني والجدية 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 t (١٨,٧٣٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٨,٦٩%) 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 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 t (٣٥,٧٤٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٣,٦١%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 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 (٨٦,٠٣%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة).

مما 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 (٨٣,٦٩%) وهو اكبر من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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. (٨٦,٠٣%)
- ٢- المهارة المهنية والمعرفة الفنية. (٨٥,٣٨%)
- ٣- التفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية. (٨٤,٧٢%)
- ٤- الجهد الكافي. (٨٣,٦١%)
- ٥- معايير الجودة. (٧٨,٦٩%)

وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الدوسري، ١٩٩٥) حول اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو السياسات و الإجراءات كعنصر من عناصر الأداء الجيد ، حيث توصلت دراسة (الدوسري) إلى انخفاض فاعلية أداء القيادات الأمنية بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تداول المعلومات .

٢. محددات ومعايير الأداء الوظيفي: تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي والمبينة في جدول رقم (٢٤-٦).

جدول رقم (٢٤-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر محددات ومعايير الأداء الوظيفي

م.	العبارات المرتبطة ببند محددات ومعايير الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة t	الدلالة مستوى
٧١	يتوفر لدى الموظفين المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	4.13	0.469	82.62	42.157	0.000
٧٢	تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم	4.22	0.467	84.39	45.618	0.000
٧٣	تناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.	3.87	0.747	77.31	20.245	0.000
٧٤	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم	3.89	0.652	77.84	23.869	0.000
٧٥	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح .	4.12	0.488	82.43	40.097	0.000
	جميع العبارات المرتبطة بمحددات ومعايير الأداء الوظيفي	4.05	0.436	80.92	41.877	0.000

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 (٨٢,٦٢%) 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 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 (٥,٠٠) ، كما بلغت قيمة t (٤٥,٦١٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٣٩%) 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 الموظفين العاملين بوزارات قطاع تتوفر 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 t (٢٠,٢٤٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٧,٣١%) 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 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 t (٢٣,٨٦٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٧,٨٤%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 غرة يتصفون 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 t (٤٠,٠٩٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٤٣%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 للقيام 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 t (٤١,٨٧٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٨٠,٩٢%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) 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 غرة تتوفر بدرجات متفاوتة وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كالتالي:

- ١- الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بالأعمال. (٨٤,٣٩%)
- ٢- المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل. (٨٢,٦٢%)

٣- إدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح.(٨٢,٤٣%)

٤- الرضا عن العمل.(٧٧,٨٤%)

٥- الرواتب المناسبة.(٧٧,٣١%)

وهذا يعني أن الموظفين بوزارات قطاع غزة لديهم القدرة والرغبة للقيام بأعمالهم، كما يمتلكون المهارة الفنية لحل مشكلات العمل التي تواجههم، هذا فضلاً عن أنهم يدركون أدوارهم بدقة ووضوح مما يجعلهم راضين عن أعمالهم، كما ويشعرون بتناسب رواتبهم مع حجم المهام الموكلة لهم.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (السكران، ٢٥١٤هـ)، 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 t للعينة الواحدة لمعرفة مدى موافقة آراء أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتقويم الأداء والمبينة في جدول رقم (٢٥-٦).

جدول رقم (٢٥-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول جدوى وفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي

م.	العبارات المرتبطة ببند فاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة t	مستوى الدلالة
٧٦	يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	3.08	1.342	61.51	0.982	0.327
٧٧	يحدد نظام تقويم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.	2.33	1.272	46.62	-9.186	0.000
٧٨	يطلع الموظف على نتائج تقويم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	1.39	0.816	27.74	-34.531	0.000
٧٩	يعتبر تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	2.34	1.288	46.75	-8.981	0.000
٨٠	نتائج تقويم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والوزارة.	1.79	1.005	35.73	-21.077	0.000
	جميع العبارات المرتبطة بتقويم الأداء الوظيفي	2.18	0.825	43.67	-17.285	0.000

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٦) بلغ (٣,٠٨) وهو اكبر من (٢,٦٠) واقل من (٣,٤٠) ، كما بلغت قيمة t (٠,٩٨٢) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٦١,٥١%) وهو اكبر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٣٢٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، وباعتبار المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة فان نظرة أفراد العينة تجاه هذه العبارة محايدة 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 اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-٩,١٨٦) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٦,٦٢%) وهو اصغر 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 نظام تقويم الأداء الوظيفي لا يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٨) بلغ (١,٣٩) وهو اكبر من (١,٠٠) واقل من (١,٨٠) ، كما بلغت قيمة t (-٣٤,٥٣١) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٢٧,٧٤%) وهو اصغر من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل 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 يطلعون بتاتاً على نتائج تقويم أدائهم السنوي ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف لديهم .

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧٩) بلغ (٢,٣٤) وهو اكبر من (١,٨٠) واقل من (٢,٦٠) ، كما بلغت قيمة t (-٨,٩٨١) وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٤٦,٧٥%) وهو اقل من (٦٠%) ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل 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) وأقل من (١,٨٠)، كما بلغت قيمة t (-٢١,٠٧٧) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٣٥,٧٣%) وهو أقل من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وهذا يعكس النظرة السلبية جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق بشدة).

مما يدل على أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يعتبرون أن عملية تقويم الأداء تتم بشكل روتيني و بلا جدوى حقيقية.

- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند تقويم الأداء الوظيفي بلغ (٢,١٨) وهو أكبر من (١,٨٠) وأقل 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 أقل من (٦٠%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل 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 المسؤولة في السلطة الفلسطينية لتطبيق نظام تقويم فعال والاستفادة من نتائجه.

كما ما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ٢٥١٤هـ)، والتي بينت عدم موضوعية معايير تقويم الأداء لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.

٤. جميع عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (٢٦-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مجمل عبارات محور واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين

العاملين بقطاع غزة

العبارة	المتوسط الحسابي	المعياري	النسبي	الوزن النسبي	قيمة t	الدلالة	مستوى
جميع عبارات المحور الثاني "واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة"	3.63	0.396	72.66	27.893	0.000		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة 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 (٣,٤٠) واقل من (٤,٢٠) ، كما بلغت قيمة t (٢٧,٨٩٣) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) ، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (٧٢,٦٦%) وهو اكبر من (٦٠%) ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) 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 (٢٧-٦).

(جدول ٢٧-٦)

يوضح آراء أفراد العينة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام

المحور	المتوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	النسبي	الوزن	قيمة t	الدلالة	مستوى
المحور الأول واقع الإبداع الإداري	3.81	0.386	0.386	76.14	36.507	0.000		
المحور الثاني واقع الأداء الوظيفي	3.63	0.396	0.396	72.66	27.893	0.000		
المحوران معاً	3.77	0.367	0.367	75.49	36.868	0.000		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٣٠٤" تساوي ١,٩٧

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة بلغ (٣,٧٧) ، كما وبلغت 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 (٠,٠٥). 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.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الفرأ، 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 (العنقري، 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 وتتمثل في : (عناصر الأداء - محددات ومعايير الأداء). إلا أن هناك خلل واضح في نظام تقويم الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل الشيخ، ١٤٢٢هـ) 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، ١٤٢٢هـ) 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 للمدبرات حيث كان المتوسط الحسابي (٧٨، ٩٤) للمديرين ، (٣٤، ٩١) للمدبرات .

اختبار صحة الفروض

الفرضية الرئيسية الأولى

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة " ينبثق 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 للمشكلات ، 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 للمشكلات ، 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 $(\alpha = 0,05)$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨-٦).

جدول رقم (٢٨-٦)

يوضح معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة و بين الأداء الوظيفي لدى المديرين بوزارات قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الأصالة	والطلاقة الفكرية	والمرونة الذهنية	والحساسية للمشكلات	والانتباه	الاحتفاظ بالاتجاه و تركيز	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	القدرات 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	
	مستوى الدلالة	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	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٣" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٠٩

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الأصالة" تساوي (٠,٣٥٧) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل 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 "الطلاقة الفكرية" تساوي (٠,٣٢٧) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥).

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية بين "الطلاقة الفكرية" وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "المرونة الذهنية" تساوي (٠,٤١٣) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥).

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المرونة 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 اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل 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 $(\alpha = ٠,٠٥)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة "الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه" تساوي (٠,٤٣٢) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل 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 $(\alpha = ٠,٠٥)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة " القبول بالمخاطرة " تساوي (٠,٣٠٨) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " القبول بالمخاطرة " وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r لسمة " القدرة على التحليل والربط " تساوي (٠,٢٢٣) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل 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 $(\alpha = ٠,٠٥)$.

- أن قيمة معامل الارتباط r "لجميع السمات والقدرات الشخصية والنفسية" تساوي (٠,٤٤١) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٠٩)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥). مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة :

(الأصالة - الطلاقة 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 $(\alpha = ٠,٠٥)$.

تتفق هذه النتيجة في دلالتها مع دراسة (الحربي، ٢٠١٤هـ) 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 $(\alpha = 0,05)$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩-٦).

جدول رقم (٢٩-٦)

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	الحوافز	التدريب	جميع عبارات (المتغيرات التنظيمية)
الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	معامل الارتباط	0.432	0.419	0.582	0.561	0.476	0.426	0.643
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	305	305	305	305	305	305	305

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٣" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٠٩

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "البناء التنظيمي" 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)، 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 $(\alpha = 0,05)$

- أن قيمة معامل الارتباط r لمتغير "أنظمة وإجراءات العمل" تساوي (٠,٤١٩) 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 "

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 لجميع 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 (الحقباتي 1418 هـ)، والتي توصلت إلى أن (لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات). لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري ٢٠٠١م) ، والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وردت وفقاً للترتيب الآتي: (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")

وينبثق 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

المحور/الفرعي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المحور الفرعي الأول	ذكر	270	4.319	0.380	2.275	0.024
	أنثى	35	4.164	0.363		
المحور الفرعي الثاني	ذكر	270	3.232	0.561	0.040	0.968
	أنثى	35	3.228	0.462		
جميع عبارات المحور الأول	ذكر	270	3.817	0.392	1.227	0.221
	أنثى	35	3.732	0.330		
المحور الثاني	ذكر	270	3.627	0.405	-0.745	0.457
	أنثى	35	3.680	0.320		
جميع المحاور	ذكر	270	3.781	0.374	0.897	0.371
	أنثى	35	3.722	0.302		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٣٠٣" 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 (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 أفراد العينة حول العلاقة بين "القدرات والسمات الشخصية" و مستوى الأداء الوظيفي يعزى للجنس والفروق لصالح الذكور .

وقدي يعزى ذلك - نظرياً - إلى التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الجنسين في تطوير مثل هذه القدرات فالإناث يفتقدن إلى استقلالية التفكير وأصالته، حيث أن الذكور يتدربون 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 للفتاة لأنه يتطلب منها صفات مرفوضة بالنسبة لدورها الاجتماعي كأنثى، وهذا ما ينعكس على قدراتها العقلية ويحول دون تنمية الصفات اللازمة للإبداع أحياناً. كما أن خوف الأنثى من أن تخسر الإحساس بالأمان الذي يقدمه لها المجتمع إذا ما خرجت عن النمط الاجتماعي المرسوم لها يُضعف السلوك الإبداعي لديها، فالإبداع يتطلب 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 تنتمي إليه. من جهة أخرى نجد أن الفتاة تحاول أن تبقى مرتبطة وجدانياً 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 أصالة 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 أفراد العينة حول العلاقة بين " المتغيرات التنظيمية المكونة" ومستوى الأداء الوظيفي يعزى للجنس، وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور و الإناث من المديرين يعملون في نفس البيئة التنظيمية تقريباً، وبالتالي نظرتهن 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 (٠,٠٥) 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 ترميتها بالتنشئة الاجتماعية والتعلم والتدريب وتجارب الحياة. غير أن الشخص المبدع تتفاوت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر والتنشئة الاجتماعية ، وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباينة تؤثر في أنماط تفكيرهم بشكل واضح.

- الدراسات التجريبية في هذا المجال تظهر بوضوح أن التوزيع الاعتمالي 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، ص٦٣) - إن الإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية ولا يمكن الحديث عن إبداع ذكري وإبداع أنثوي لأن العمل الحقيقي يفرض قيمته بما فيه من ميزات تتطابق مع معايير الإبداع ولا يفرض قيمته على أساس الجنس. (داكو، ١٩٩١م، ص ٢٨٤)

- المديرون من الذكور والإناث 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 والإناث من المديرين بوزارات قطاع غزة يعملون في ظروف تنظيمية متماثلة و بالتالي نظرتهم لواقع الأداء الوظيفي غالبا ما تكون متماثلة من حيث (عناصر الأداء الوظيفي - محددات 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 ($\alpha = ٠,٠٥$) 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 ($a = 0,05$) 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" الدلالة	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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢٤٦) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٦٠) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٨٢٧) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٢٧) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٧٦٢) وهي اكبر 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 أياً من هذه الفئات لم تحدث فرقا إحصائياً في مستوى إبداعهم، وقد يعزى ذلك إلى:

- خضوع جميع المديرين على اختلاف أعمارهم 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 تتفاوت قدراته على الإبداع، وقد يرجع الأمر في ذلك إلى الفروق الفردية بين البشر وما يمرون به من خبرات وبيئات عمل متباينة 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 وتقضي على روح الابتكار والقدرات الإبداعية في مهدها. (عبد الفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٧٠) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، ١٤٢٥هـ)، 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 لمتغير المؤهل العلمي". تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى 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

إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
المحور الفرعي الأول	القدرات المميزة للشخصية المبدعة	بين المجموعات	1.416	3	0.472	3.324	0.020
		داخل المجموعات	42.738	301	0.142		
		المجموع	44.154	304			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	0.759	3	0.253	0.835	0.475
		داخل المجموعات	91.186	301	0.303		
		المجموع	91.945	304			
جميع عبارات المحور الأول	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.767	3	0.256	1.728	0.161
		داخل المجموعات	44.555	301	0.148		
		المجموع	45.322	304			
المحور الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	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	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
جميع المحاور	بين المجموعات	0.674	3	0.225	1.680	0.171
	داخل المجموعات	40.243	301	0.134		
	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 (٣,٣٢٤) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٠) وهي اقل 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٤٧٥) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٦١) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٣٠٥) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,١٧١) وهي اكبر من (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تتفق 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.

وتتفق كذلك مع دراسة الرديني (٢٠٠٤ م) ، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية الإبداعية بين إداريات 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 أداءهم 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 وتقييم الطلبة ابتداء من مراحل التعليم العام حتى مراحل التعليم العالي على الأساليب التقليدية التي تعتمد على خزن واجترار المعارف، وتركز على الحفظ سواء كان ذلك في الامتحانات أو أساليب التدريس أو القيم الاجتماعية والتربوية، على حساب الفهم وتطبيق الطالب ما تعلمه 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 المعارف والمهارات والاتجاهات التي تقوم به جامعاتنا (عبد النور، ١٩٩٨ م، ص ٣٣٠) وبالتالي يرى الباحث أن شيوع السلبيات 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 أداءهم الوظيفي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، ٢٠٠١م) ، والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري.

كما وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ايوب، ١٤٢١هـ) ، والتي أكدت أن السلوك الابتكاري لدى المديرين بالبنوك التجارية بمدينة الرياض يختلف باختلاف المؤهل العلمي وينتج بالتزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي.

٤ - الدرجة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = ٠,٠٥) 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 إزاء 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		
		المجموع	44.154	304			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	3.120	3	1.040	3.524	0.015
		داخل المجموعات	88.826	301	0.295		
		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		
		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		
		المجموع	47.752	304			
جميع المحاور		بين المجموعات	1.976	3	0.659	5.092	0.002
		داخل المجموعات	38.940	301	0.129		
		المجموع	40.916	304			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، 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 (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، ١٤٢٤هـ)، التي توصلت إلى انه 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، ١٤٢٢هـ)، والتي توصلت إلى وجود علاقة جوهريّة بين المسمى الوظيفي الحالي للضباط العاملين بشركة مدينة الرياض مع مستوى أداءهم.

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 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠م)، والتي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) 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 جزء من عملية صناعة القرار. لذلك يعكسون نظرة الإدارة العليا نحو اتجاه محاور ، وبالتالي تكون نظرتهم أكثر ايجابية تجاه عبارات الاستبانة.

٥- سنوات الخبرة :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = ٠,٠٥) 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	1.071	3	0.357	2.495	0.060
		داخل المجموعات	43.083	301	0.143		
		المجموع	44.154	304			
المحور الفرعي الثاني	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	بين المجموعات	1.609	3	0.536	1.787	0.150
		داخل المجموعات	90.336	301	0.300		
		المجموع	91.945	304			
جميع عبارات المحور الأول	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.012	3	0.004	0.027	0.994
		داخل المجموعات	45.310	301	0.151		
		المجموع	45.322	304			
المحور الثاني	واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة	بين المجموعات	0.199	3	0.066	0.420	0.739
		داخل المجموعات	47.553	301	0.158		
		المجموع	47.752	304			

تابع جدول رقم (٣٤ - ٦)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
جميع المحاور	بين المجموعات	0.003	3	0.001	0.007	0.999
	داخل المجموعات	40.913	301	0.136		
	المجموع	40.916	304			

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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٦٠) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,١٥٠) وهي اقل 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٩٩٤) وهي اكبر 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 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٧٣٩) 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 (٠,٠٠٧) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢,٦٣) ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٩٩٩) وهي اكبر 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 (٢٠٠٤ م) ، 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 تنتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة المديرين الإبداعية بما ينعكس على أداءهم.. بالإضافة إلى أن كثرة عدد سنوات عمل المدير في مجال عمله ، قد يثري خبرته بالمهام الفنية لعمله كما قد يطور 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 ($\alpha = 0,05$) 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	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
0.708	-0.375	0.378	4.293	149	إدارية	المحور الفرعي الأول القدرات المميزة للشخصية المبدعة
		0.385	4.309	156	فنية	
0.093	1.686	0.602	3.285	149	إدارية	المحور الفرعي الثاني المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري
		0.492	3.179	156	فنية	

تابع جدول رقم (٣٥ - ٦)

مستوى الدلالة	قيمة t	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المحور
0.367	0.903	0.408	3.828	149	إدارية	واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة
		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
		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 "٣٠٣" 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 اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٧٠٨) وهو اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد 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 اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٠٩٥) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول " المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري " تعزى لنوع الوظيفة .
- أن قيمة t المحسوبة " لجميع عبارات المحور الأول " تساوي (٠,٩٠٣) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,٣٦٧) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد 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 اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (٠,١٤٢) وهي اكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد 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 ($\alpha = ٠,٠٥$) 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 والفني" إلا أن كلا النوعين يخضعان في النهاية إلى مناخ عمل متشابه 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 المتشابهة 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 تنميته 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 ٨٠، ٨١).

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 المقترحات 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. (٩٠,٦٤%)
- قبول المخاطرة. (٨٨,٨٨%)
- الطلاقة الفكرية. (٨٦,٧٣%)
- المرونة الذهنية. (٨٥,٩٠%)
- الأصالة. (٨٥,٥٨%)
- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه. (٨٣,٣٨%)
- الحساسية للمشكلات. (٨١,٠٢%)

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. (٧٤,٦٦%)
- البناء التنظيمي. (٦٨,٦٠%)
- نظام الحوافز. (٦٣,٧٦%)
- اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. (٥٩,٧٤%)
- نمط القيادة. (٥٨,٣٠%)
- أنظمة وإجراءات العمل. (٥٣,٦٢%)

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%)
- التفاني 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 يطلعون على نتائج تقويم أداءهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف.
- نظام تقويم الأداء لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
- عملية تقويم الأداء تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

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، الطلاقة 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 تنمية 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 لتوفير 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 والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، و إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام. فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
- ٤- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين. فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.

٥- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين. فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح .

٦- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. فهذا 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 الهادفة .
- 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 لا بد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

توصيات بإجراء بحوث 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.

ثالثاً/ مواقع الانترنت.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية:

أ. الكتب

- ١- إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢م.
- ٢- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. لسان العرب، ط(٣)، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤م.
- ٣- الأعرس، صفاء. الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
- ٤- الحمادي، علي. صناعة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ٥- الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مطابع أضواء المنتدى، ٢٠٠٢م.
- ٦- الخطيب، احمد. إدارة التغيير والإبداع: استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٨٩م.
- ٧- الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ١٩٩٥م.
- ٨- الدوسري، إبراهيم. الإطار المرجعي للتقويم التربوي، الرياض، مكتب التربية العربية لدول الخليج، ٢٠٠٠م.
- ٩- السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.
- ١٠- السلمي، علي. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٥م.
- ١١- السلمي، علي. السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٥م.
- ١٢- السواط، مطلق وآخرون. الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٤١٦ هـ.
- ١٣- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢م.
- ١٤- الشرييني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ١٥- الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد، ٢٠٠٢م.
- ١٦- الصافي، عبد الله. التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، ١٩٩٧م.
- ١٧- الصرن، رعد. كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠١م.
- ١٨- الصرن، رعد. إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠م.

- ١٩- الطيبي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٢٠- العبيدي، غانم، الجبوري، حنان. الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨١م.
- ٢١- العديلي ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن -، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م.
- ٢٢- العمر، بدران. التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (spss)، الرياض، الناشر المؤلف، ١٤٢٥هـ.
- ٢٣- القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢م.
- ٢٤- القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مطبعة بنك البتراء، ١٩٨٩م.
- ٢٥- القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الناشر المؤلف، ١٩٩٧م.
- ٢٦- القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، عمان، دار المستقبل، ١٩٩٣م.
- ٢٧- الكبيسي، عامر. التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ج٤، الدوحة، مطابع دار الشرق، ١٩٩٨م.
- ٢٨- الكنانى، ممدوح. الأسس النفسية لابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٠م.
- ٢٩- المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- ٣٠- الموسوي، سنان. الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ٣١- النمر، سعود. السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، ١٩٩٠م.
- ٣٢- النمر، سعود. السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات، ١٤١٠هـ.
- ٣٣- الهيتي، خالد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م.
- ٣٤- بابكر، فيصل. التفكير الإبداعي، الدمام، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٣٥- بدوي، احمد، مصطفى، محمد. معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة بيت الشباب، ١٩٨٤م.
- ٣٦- برنوطي، سعاد. إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م.

- ٣٧- بروس آن ، جيمس بيتوني . فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن، عمان، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ٣٨- بيتي، جيوفري. كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، (ترجمة) سلمان، سامي، ط، ١ بيت الأفكار الدولية، عمان، الاردن، ١٤٢٢ هـ.
- ٣٩- توفيق، عبد الرحمن. أفكار لكسر الإطار. القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ٢٠٠٢م (أ).
- ٤٠- توفيق، عبد الرحمن. هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك ٢٠٠٢م (ب).
- ٤١- توفيق، عبد الرحمن. مبادئ تقييم الأداء، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ٢٠٠٤م.
- ٤٢- جروان، فتحي. الإبداع مفهومه - معايير ه - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحل ه - العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
- ٤٣- جومان، كارول. الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي ، (ترجمة) بالعمر، عبد الهادي، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٢٢هـ.
- ٤٤- حريم ، حسين. السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
- ٤٥- حمود، خضير. السلوك التنظيمي ط ١، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- ٤٦- داکو، بيير. المرأة : بحث في سيكولوجية الأعماق، ترجمة وجيه أسعد، ط٣، دمشق، سوريا ، الدار المتحدة، ١٩٩١ م.
- ٤٧- درة، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.
- ٤٨- درة، عبد الباري والصباغ، زهير. إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة، ١٩٨٦م.
- ٤٩- درويش، عبد الكريم ، وتكلا، ليلي. أصول الإدارة العامة، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٥م.
- ٥٠- ديسكون ، نانسي. تقويم الأداء وسيلة لتحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، (ترجمة) الفرس ، سامي ومراجعة الغيب ، عبد الله ، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م.
- ٥٠- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة) ، محمد سيد، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤م.
- ٥٢- رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢م.

- ٥٣- رمزي، ناهد. سيكولوجيا المرأة ، القاهرة، دار النهضة العربية ، ١٩٨٣م.
- ٥٤- روشكا، ألكسندرو. الإبداع العام والخاص، (ترجمة)، أبو فخر، غسان، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٨٩ م.
- ٥٥- زويلف ، مهدي. إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن، عمان، مكتبة مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣م.
- ٥٦- زيدان، محمد. الإشراف والإنتاجية ، الرياض، عكاظ للنشر والتوزيع ، ١٩٨٤م.
- ٥٧- سليمان ،حنفي. السلوك التنظيمي والأداء الإسكندرية ، دار الجامعة المصرية، ١٩٩٤م.
- ٥٨- سيزلاقي، اندرودي ومارك، جي ولاس. السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة) جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٩١م.
- ٥٩- شاويش، مصطفى. إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠م.
- ٦٠- شوي، أورزولا. أصل الفرق بين الجنسين، ترجمة بو علي ياسين، ط٢، سوريا، دار الحوار للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.
- ٦١- طه، طارق. إدارة الأعمال منهج حديث معاصر ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧م.
- ٦٢- عاشور، احمد. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦م.
- ٦٣- عامر ، سعيد ، خالد، الخلف. الإنتاجية القياسية: معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي، الرياض ، دار المريخ، ١٩٨٣م.
- ٦٤- عباس ، سهيلة. إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦م.
- ٦٥- عباس، علي. أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م
- ٦٦- عبد الحميد ،شاكر. علم نفس الإبداع ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.
- ٦٧- عبد الله، سعد الدين . الإبداع في السلم والحرب. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١م.
- ٦٨- علي، حسين . الإبداع في حل المشكلات، دمشق، دار الرضا، ٢٠٠١ م.
- ٦٩- غربي، علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م.
- ٧٠- فضل الله ، فضل الله. القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض، الناشر المؤلف، ١٩٩٦م.
- ٧١- فيليب، جاك ، رون ، ستون. الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، (ترجمة) بيميك، القاهرة، إصدارات بيميك ، ٢٠٠٣م.
- ٧٢- مجبر، مهدي. الأمانة في الأداء الإداري، جدة، مكتبة الخدمات الجامعية الحديثة، ١٩٩٤م.
- ٧٣- مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز ، مصر، دار التحرير للطباعة والنشر ، ١٩٨٠م.

- ٧٤- محجوب، علي سر الختم. الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، عمان ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإداري، ١٩٨٦م.
- ٧٥- مرسي، محمود ، الصباغ، زهير. إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨م.
- ٧٦- مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢/١/١٠، ٢٠٠٠ م.
- ٧٧- مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر. التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٣/١/١٠، ٢٠٠٠ م.
- ٧٨- مصطفى، ابراهيم وآخرون . المعجم الوسيط ، إستانبول، دار الدعوة، ١٩٨٩م.
- ٧٩- منصور، أحمد . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩ م.
- ٨٠- نجم، عبود . إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمّان، دار وائل للنشر. ٢٠٠٣م.
- ٨١- نصر الله ، حنا . إدارة الموارد البشرية ، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٢م.
- ٨٢- نوون، دونالد. الإبداع في حل المشاكل، (ترجمة) مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠٢ م.
- ٨٣- هاينز، ماريون أي. إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة) مرسي ، محمود، الصباغ ، زهير ، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨م.
- ٨٤- هلال ، محمد . مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، ١٩٩٦م.
- ٨٥- هلال، محمد. مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٣م.
- ٨٦- هيجان ، عبد الرحمن. ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ.
- ٨٧- هيجان، 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- أبريك، 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 "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق" المجلة العربية للإدارة، السنة (١١) العدد الأول، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٧م.
- ٦- الخازندار، جمال الدين. "الاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية" مجلة الإداري، السنة ١٧ العدد ٦١ يونيو ١٩٩٥م.
- 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 ١٣٦، الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٠م.
- ١٢- الطيب، حسن أبشر. "محاوير لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨ م.
- ١٣- الطيب، حسن أبشر. "محاوير لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٩، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٠هـ/١٩٨٩م.

- ١٤- العبد الكريم ، راشد ، العبيد ، إبراهيم . " إستراتيجية التفكير الإبداعي" وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير استراتيجيات التدريس" ،النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧م.
- ١٥- العدل، عادل . " الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الإبتكاري" دراسات تربوية، مج ١٠ ، القاهرة، ١٩٩٥ م.
- ١٦- الفرا ، ماجد. "مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية" بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد ٢١ ، العدد ٤ ، فلسطين، ٢٠٠٧ م.
- ١٧- 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، ١٩٩٥م.
- ١٨- 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.
- ١٩- النمر، سعود. "الإبداع الإداري دراسة سلوكية" مجلة المدير العربي، ع ١١٧ ، القاهرة، ١٩٩٢ م.
- ٢٠- أيوب، نادية "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" مجلة الإدارة العامة، مج ٤٠ ، الرياض، ٢٠٠٠ م.
- ٢١- حلواني، ابتسام. "التغيير ودوره في التطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة ، الرياض: ١٩٩٠م.
- ٢٢- حمور، ميرغني. " إدارة التغيير والإبداع " خلاصة مداورات ومناقشات اجتماع خبراء الإدارة والتغيير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٣م.
- ٢٣- حنورة، مصري. "التربية والإبداع: بوصلة الرؤية" مجلة التقدم العلمي، ع(٣٠)، الكويت، ٢٠٠٠م.
- ٢٤- درة، عبد الباري. "تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية في مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية" ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا معهد التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الطائف، ١٩٩٨م.
- ٢٥- سليمان، شاكر. "الإبداع وتحقيق الذات" المنهل، مج ٥٢ ، جدة، ١٩٩٠ م.
- ٢٦- صقر، هدى. "معوقات التفكير و السلوك الإبتكاري لدى المديرين" مجلة الإدارة، العدد ٢ القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٢٧- عبد الخالق، ناصيف "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (٣) الكويت، ١٩٨٢م.

- 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. "تظرات 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- همشري، عمر. "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" دراسات، مج ٢١، عمان، ١٩٩٤ م.
- ٣٩- هيجان، 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، ١٩٩٥م.
- 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 ٢٠٠٢م.
- ٣- عبد الحميد، عبد المطلب. "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ٤- عبد الوهاب، علي "الفعالية الإدارية" ندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٥م.
- 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 ٢٠٠٨م.

د- الرسائل الجامعية

- ١- أبو فارس، محمد. "معيقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، ١٩٩٠م.
- 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، ١٤٢٢هـ.
- ٣- آل نشمه، علي. "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٦م.
- ٤- باجابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.
- ٥- البسامي، عبد الرحمن. "تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٤هـ.
- ٦- البقمي، عادي. "أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة بمنطقة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٦م.

- 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 ٢٠٠٣م.
- ٨- الحربي، عضيف 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- الحقباني، 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، ١٩٩٧م.
- ١٠- الحنيطة ، خالد . "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ٢٠٠٣م.
- ١١- الدوسري، عبد الرحمن. "فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني." رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٥م.
- ١٢- الدوي، عدنان. "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠١م
- 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 ٢٠٠٤م.
- 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 ، ١٤٢٥هـ .
- ١٥- رضا، حاتم. "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، ١٤٢٤هـ.
- 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، ٢٠٠٤م.
- 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، ٢٠٠٢م.

- ١٨ - السمحان، منى. "تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، نموذج مقترح" 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، ١٤٢٢هـ.
- 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 مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات " رسالة ماجستير ، جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين، ٢٠٠٢م.
- ٢٨ - العساف، وفاء. "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات 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، ١٤٢٢هـ.
- ٣٣- العنقري، غادة بعنوان: "علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرووسين" دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير ،جامعة الملك سعود،الرياض، ١٤٢٢ هـ .
- ٣٤- عواد، طارق. "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على قطاع غزة -" رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية،غزة، ٢٠٠٥م.
- ٣٥- العيسى ،غزير سعد الله."المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ،الرياض، ١٤١٦هـ.
- ٣٦- الحربي، خديجة."التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة" رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، ١٩٩٥م.
- 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، ١٤٢٨هـ .
- ٣٨- الماضي، مساعد."معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض:١٤١٧هـ.
- ٣٩- المانع ، محمد " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٦م.
- ٤٠- همام ، عبد القادر. "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين في القطاع المصرفي" رسالة ماجستير ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٣م.
- ٤١- همشري، عمر."معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن" رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية ،عمان ، ١٩٩٤م.

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 مواقع 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 محكمين أداة الدراسة.
- جدول يوضح توزيع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة حسب الدرجة.
- خطاب المستجوبين.
- أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

م.م	الاسم	الوظيفة
١-	أ.د ماجد الفرا	عميد التخطيط والتطوير بالجامعة الإسلامية
٢-	أ.د نهاية التلباني	عميد كلية التجارة بجامعة الأزهر
٣-	د.رشدي وادي	عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
٤-	د.محمد مقداد	أستاذ مشارك بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية
٥-	د.نافذ بركات	أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد بالجامعة الإسلامية
٦-	د.سامي أبو الروس	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
٧-	د.سمير صافي	عميد التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعة الإسلامية
٨-	د.محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

ملحق رقم (٢)

توزيع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة

حسب الدرجة

م.م	الوزارة	A4	A	B	C
١	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	3	3	4	16
٢	الأشغال العامة والإسكان	6	32	25	8
٣	الإعلام	6	5	5	14
٤	الاقتصاد الوطني	4	10	4	42
٥	الأوقاف والشئون الدينية	1	8	4	20
٦	التخطيط	3	9	4	16
٧	التربية والتعليم العالي	3	9	5	21
٨	الثقافة	2	4	11	5
٩	الداخلية	8	11	5	29
١٠	الشئون المدنية	9	17	17	21
١١	الزراعة	10	8	27	28
١٢	السياحة والآثار	3	1	2	1
١٣	الشئون الاجتماعية	1	2	7	9
١٤	الشئون الخارجية	23	25	22	49
١٥	الشباب والرياضة	10	12	21	7
١٦	الصحة	18	30	63	87
١٧	العدل	4	1	1	6
١٨	العمل	3	4	11	14
١٩	المالية	17	41	28	80
٢٠	النقل والمواصلات	6	6	4	20
٢١	شئون الأسرى والمحررين	4	12	12	23
٢٢	شئون المرأة	1	2	0	4
٢٣	الحكم المحلي	9	7	2	18
	المجموع	154	259	284	538
	المجموع الكلي		1235		

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 استبانته لدراسة بحثية بعنوان:

الإبداع 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 ترونه 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:

برجاء 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:

أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
 من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر

٣ - العمر:

أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر

٤ - المؤهل العلمي:

الثانوية العامة فما دون دبلوم سنتين بعد الثانوية العامة
 بكالوريوس أو ما يعادله دراسات عليا

٥ - الجنس:

ذكر أنثى

٦ - نوع الوظيفة :

إدارية فنية

٧ - جهة العمل (الوزارة):

.....
.....

ثانياً: البيانات الأساسية

المحور الأول: مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.					
١ - القدرات والسمات الشخصية					
إلى أي مدى توافق على العبارات التالية					م
برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.					
درجة الموافقة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
• الأصالة					
					١ - أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					٢ - أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
					٣ - أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
					٤ - أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
					٥ - أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
• الطلاقة الفكرية					
					٦ - لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					٧ - لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					٨ - لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
					٩ - لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					١٠ - لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
• المرونة الذهنية					
					١١ - لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					١٢ - أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					١٣ - لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					١٤ - أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
					١٥ - لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
• الحساسية للمشكلات					
					١٦ - أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					١٧ - أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					١٨ - أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.
					١٩ - أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
					٢٠ - أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

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 أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .
					٢٤- أملك 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- أتقبل انتقادات الآخرين بصدور رعب.
					٢٧- أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					٢٨- لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
					٢٩- أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.
					٣٠- أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.
• القدرة على التحليل والربط					
					٣١- لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
					٣٢- لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.
					٣٣- لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
					٣٤- أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					٣٥- لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
٢- المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري.					
• البناء التنظيمي					
					٣٦- تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح وعدم الازدواجية.
					٣٧- يتمتع المدبرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
					٣٨- يتوفر لدى المديرين التسهيلات و الإمكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم .
					٣٩- يتسم العمل الإداري في الوزارة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
					٤٠- الديمقراطية 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	م.
• أنظمة و إجراءات العمل					
					٤١ - تمتاز أنظمة وقواعد و إجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.
					٤٢ - لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد و الإجراءات اللازمة لسير العمل.
					٤٣ - تسمح سياسات العمل بالوزارة بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام.
					٤٤ - تميل الإدارة إلى الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في رقابة المسائل الشكلية.
					٤٥ - يجبر الموظفون على الخضوع لأنظمة و إجراءات ثابتة.
• الاتصالات الإدارية					
					٤٦ - تشجع القيادات العليا بالوزارة على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
					٤٧ - تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.
					٤٨ - يوجد بالوزارة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة الوزارة وصندوق الشكاوى والمقترحات.
					٤٩ - القيادة العليا بالوزارة تشجع الأفراد على إبداء مقترحاتهم.
					٥٠ - نظم الاتصالات الإدارية بالوزارة توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.
• نمط القيادة					
					٥١ - تميل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
					٥٢ - تتبنى القيادات العليا بالوزارة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.
					٥٣ - تطرح القيادات العليا بالوزارة الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها.
					٥٤ - تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.
					٥٥ - يتمتع المرؤوسين بحرية كاملة لانجاز مهامهم.

درجة الموافقة					برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة	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 المرؤوسين.	٥٩ -
					يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسهم فيهم.	٦٠ -
• التدريب						
					تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	٦١ -
					تعمل الوزارة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	٦٢ -
					تخصص 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 -
المحور 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 بالتفاني 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 توافق 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					
					٧١- يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					٧٢- تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالهم
					٧٣- تتناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.
					٤٧- يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم
					٧٥- يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح ويعرفون ما الذي يجب عمله وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.
• تقويم الأداء					
					٧٦- يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.
					٧٧- يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.
					٧٨- يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					٧٩- يعتبر تقويم الأداء بالوزارة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.
					٨٠- تتم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية.

شكراً على حسن تعاونكم معنا

الباحث