



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا و البحث العلمي

"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة

تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"

إعداد

عنان الجعبري

إشراف

د. مروان جلعود

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل

كانون الأول 2009

## صفحة الإجازة

"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة

تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"

إعداد

عنان الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2010/1/14 م الموافق 28 من محرم لسنة

1431 هـ و أجازت

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً و رئيساً

1. د. مروان جلعود.

ممتحناً خارجياً

2. د. سمير ابوزنيد

ممتحناً داخلياً

3. د. راتب الجعبري

## الإهداء

إلى من صنع العزة تاجاً فوق الجبين، إلى من وجدت بجانبه الأمان، إلى سيد

الرجال.....إلى والدي العزيز

إلى تلك العين التي سهرت و ما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني

بحبها و دعائها الدائم لي.....إلى أمي الحبيبة

إلى من كانت لي العون و السند بعد الله، إلى من تحملت من اجلي الكثير لإتمام هذه

الدراسة.....إلى زوجتي العزيزة

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي، وتربيت معهم تحت سقف واحد.....إلى إخوتي الأحباء

إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحته و نزهته، إلى ثمرة قلبي و فلذة كبدي.....إلى

ولدي أيوب

إلى من ضحوا بأنفسهم من أجل إعلاء كلمة الحق.....إلى شهدائنا الأبرار

أهدي هذا الجهد

الباحث

عنان أيوب الجعبري

## شكر و تقدير

اشكر الله عز وجل كل الشكر و اثني عليه و احمده حمد الشاكرين واصلي و اسلم على سيد الخلق و الأنام رسول الله الكريم و خاتم الأنبياء محمد صلوات ربي و سلامه عليه و على اله و أصحابه و من تبعهم إلى يوم الدين

أتقدم بشكري الجزيل للدكتور الفاضل " مروان جلعود" على سعة صدره و حسن متابعته و تعاونه المنقطع النظير، حيث قدم لي الكثير من التوجيهات، و بذل الكثير من الجهد في مساعدتي على تخطي المصاعب لإتمام الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة و التمويل، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل و أخص بالذكر الدكتور راتب الجعبري و الدكتور شريف ابوكرش لإسهامهم الكبير في إعداد الدراسة.

أتقدم بالشكر إلى إدارة شركة كهرباء الخليل و موظفيها الذين قدموا لي العون و المساعدة على انجاز هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر للجنة المناقشة الممثلة بالدكتور سمير أبوزنيد و الدكتور راتب الجعبري على تشريفهم لي بمناقشة الدراسة.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد إليهم جميعا عظيم الشكر و العرفان

## فهرس المحتويات

ب.....	صفحة الإجازة
ج.....	الإهداء
د.....	شكر و تقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ط.....	ملخص الدراسة:
ل.....	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولا: المقدمة
3.....	ثانيا: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها:
5.....	ثالثا: أهمية الدراسة:
6.....	رابعا: أهداف الدراسة:
7.....	خامسا: حدود الدراسة:
7.....	سادسا: مصطلحات الدراسة:
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
11.....	الفرع الأول: الإطار النظري
11.....	المبحث الأول: الإبداع الإداري
11.....	أولا: مفهوم الإبداع الإداري:
14.....	ثانيا: علاقة الإبداع الإداري ببعض المفاهيم المشابهة:
15.....	ثالثا: أنواع الإبداع:
18.....	رابعا: عناصر الإبداع الإداري:
21.....	خامسا: خصائص الإبداع الإداري:
27.....	سادسا: مراحل العملية الإبداعية:
31.....	سابعا: معيقات الإبداع الإداري:
36.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
36.....	أولا: مفهوم الأداء الوظيفي:
39.....	ثانيا: عناصر الأداء:
42.....	ثالثا: طرق تحسين الأداء:
47.....	المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
47.....	أولا: التدريب:
49.....	ثانيا: المهارات الفردية:
51.....	ثالثا: الحوافز:
52.....	رابعا: بناء الثقة:
53.....	خامسا: الاتصالات
55.....	سادسا: البناء التنظيمي:
56.....	سابعا: نمط القيادة:
60.....	الفرع الثاني: الدراسات السابقة
60.....	أولا: الدراسات العربية
68.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية
71.....	ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة و جوانب الإستفادة منها:

73.....	أما جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة فهي على النحو التالي:
<b>75.....</b>	<b>ملخص الفصل الثاني:</b>
<b>77.....</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
77.....	أولاً: منهج الدراسة
78.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
82.....	ثالثاً: أداة الدراسة
83.....	رابعاً: إجراءات الدراسة
84.....	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي:
<b>85.....</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة و تحليلها</b>
86.....	أولاً: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل
88.....	ثانياً: مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه
91.....	ثالثاً: واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل
	رابعاً: مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي:
93.....	خامساً: مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
96.....	للمتغيرات الديموغرافية
<b>111.....</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة و توصياتها</b>
111.....	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
123.....	ثانياً: اختبار مدى صحة فروض الدراسة:
125.....	ثالثاً: توصيات الدراسة:
<b>I.....</b>	<b>المراجع</b>
I.....	اولاً: المراجع العربية
I.....	أ. الكتب:
II.....	ب. رسائل الماجستير غير المنشورة
IV.....	ج. الدوريات
VI.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
<b>VIII.....</b>	<b>الملاحق</b>
VIII.....	اولاً: الاستبانة
XVI.....	ثانياً: أعضاء لجنة المحكمين:
XVII.....	ثالثاً: كتاب الإفادة

## فهرس الجداول

- 78..... جدول (1) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.....
- 79..... جدول (2) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 80..... جدول (3) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة.....
- 80..... جدول (4) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.....
- 81..... جدول (5) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....
- 81..... جدول (6) خصائص مجتمع الدراسة وفقا لمتغير نوع الوظيفة.....
- جدول (7) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل.....
- 86.....
- جدول (8) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري.....
- 88.....
- جدول (9) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.....
- 91.....
- جدول (10) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي.....
- 93.....
- جدول (11) نتائج اختبار(ت) للفروق التي تعزى لنوع الوظيفة.....
- 97.....
- جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.....
- 98.....
- جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 99.....
- جدول (14) نتائج اختبار (LCD) البعدي لاجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي.....
- 100.....

- جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور  
الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.....102
- جدول (16) نتائج اختبار(ت) للفروق التي تعزى للجنس.....103
- جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور  
الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....104
- جدول (18) نتائج اختبار (LCD) البعدي لاجزاء صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير المسمى  
الوظيفي.....105
- جدول (19) النتيجة الكلية لاختبار صحة الفروض.....123



دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المحلية الفلسطينية، دراسة  
تطبيقية على شركة كهرباء الخليل

إعداد

عنان أيوب الجعبري

إشراف

د. مروان جلعود

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي " ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل؟" و الذي تفرع عنه أسئلة الدراسة و فرضياتها ضمن محاور الدراسة الأساسية التالية:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل.
- مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري و تعززه.
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.
- مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (151) موظف والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل، باستثناء موظفي الحراسة، و المراسلين، و السائقين، و كان عدد الموظفين الذين أعادوا الإستهانات (134) موظف.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي و الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً و كيفياً، و الذي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة و إنما أيضا على تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع.

و ذلك من خلال مدى معرفة موظفي شركة كهرباء الخليل بما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث قام الباحث بإعداد إستبانة تتكون من (54) سؤال، للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا بنسبة (80.5%).

2. أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).

3. أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة و بنسبة (78.57%).

4. أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة و بنسبة (58%).

وقد ناقش الباحث هذه النتائج، ووضع عدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء الخليل، وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه.
- توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح و الإجراءات و الأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل.

## ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

### **Abstract:**

The aim of this case study is to define the role of innovative management in improving job performance of Palestinian local bodies, applied study on Hebron Electricity Power Company employees, with the main question “what is the role of innovative management in improving job performance of Palestinian local bodies, applied study on the Hebron Electricity Power Company employees?” Through the following key themes that contains the questions and hypotheses of the study:

1. The level of innovative management of Hebron Electricity Power Company employees.
2. The extent of using methods that support and promote innovative management by the administrative of Hebron Electricity Power Company.
3. The actual job performance of Hebron Electricity Power Company employees.
4. The contribution of available innovative management at Hebron Electricity Power Company in improving the job performance

In addition to identify the existence of statistical difference between the following personal and career variable (gender, job title, years of experience, age, educational qualification, job type) and innovative management and job performance dimensions.

Which the study sample consisted of (151) employees, represented all employees of Hebron Electricity Power Company with exception of guards, correspondents, and drivers, which (134) employees returned questioners. The researcher used the descriptive analytical approach which reflect the social phenomena of study as there in the fact, through suitable questioner consist of (54) questions that reflect the study hypotheses and questions, and

identify the role of innovative management in improving job performance of Hebron Electricity Power Company employees.

And the study found several results, including:

1. The level of Innovative management of Hebron Electricity Power Company employees was too high degree with rate (80.5%).
2. The extent of using methods that support and promote innovative management by the administrative of Hebron Electricity Power Company was average degree with rate (61.9%).
3. The actual job performance of employees of Hebron Electricity Power Company was high degree with rate (78.57%).
4. The contribution of available innovative management at Hebron Electricity Power Company in improving the job performance was small degree with rate (58%).

The researcher discussed the results, and suggests a number of recommendations including:

1. Work to develop an effective financial and nonfinancial incentive system to the employees of Hebron Electricity Power Company, through linking incentives with performance and the rate of innovation and provide it in timely manner.
2. Give the employees an area of flexibility in order to lead their own way of work that will allow him to discover the elements of innovation they have.
3. Provide innovative training programs, to improve the current performance rates to higher rates which are suitable with the regulations, procedures and objectives of the Hebron Electricity Power Company.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

تعتبر الإدارة أداة بناء الحضارات في الماضي والمستقبل وأساس التطور العلمي والتقني العالمي الحاصل في وقتنا الحاضر وذلك انطلاقاً من إبداع المدراء وإدارة المنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم والازدهار لأبد من استمرار الفكر الخلاق المبدع من خلال إيجاد المناخات المناسبة والملائمة التي تحفز الإبداع والمبدعين.

وتأكيداً لأهمية هذا التوجه الإبداعي في الإصلاح والتطوير الإداري فقد أكد عدد من خبراء الإدارة، أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعاً متواصلًا وتجديداً مستمراً لتمكين المنظمات الإدارية من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وانهاج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية. (بلواني، 2008 م)

وحيث تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين و المنظمات، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون انه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكّن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، مما يدفع عجلة النمو والتطور للمنظمات والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، حيث يمثل الإبداع الإداري أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال و المنظمات، لذلك فإن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة، وإنما أن يكون طموحها أبعد من ذلك، لتكون متأقّة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقّة مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد سمة مميزة لأداء المنظمة وخدماتها.

ومن هنا فالإبداع هو جوهر عملية التطوير و التغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات، بل هو مطلب أساسي من اجل مواكبة كافة المستجدات و النهوض بمستوى أداء المنظمات و العاملين فيها، ونظرا لمدى أهمية أداء الموظفين في شركة كهرباء الخليل ولأهمية هذه الخدمة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيقها أهداف إستراتيجية حيوية في خدمة ورفد المجتمع الفلسطيني بما يحتاجه من خدمات أساسية تعتمد بطبيعة الحال على خبرة وقدره الموظفين وأداءهم الوظيفي جاءت هذه الدراسة لبيان مدى أهمية الإبداع الإداري و دوره بالارتقاء بالأداء الوظيفي في شركة كهرباء الخليل.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها:

### مشكلة الدراسة:

يعد دور الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول، و التخلص من التفكير الاعتيادي، و إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في اقل وقت وجهد (غوتام،2001،Gatuam). وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين و إثارة الأفكار الجديدة لديهم، ومما لا شك فيه بأن الهيئات المحلية الفلسطينية يقع على عاتقها عبء كبير في تطوير ودعم المجتمع الفلسطيني بمختلف مستوياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المستويات، من خلال ردها لخدمات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ومن أهم هذه الخدمات التي تقدمها خدمة الكهرباء من خلال خصخصة هذه الخدمة أو بقاءها تابعة للبلديات وبالتالي فإن الخدمة التي توفرها شركة كهرباء الخليل كحالة تطبيقية مستهدفة في هذه الدراسة من خلال موظفيها على اختلاف طبيعة عملهم هي أساس دعم المجتمع الفلسطيني.

ونظراً لأهمية هذه الخدمة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيقها أهداف إستراتيجية حيوية في رفد المجتمع الفلسطيني بما يحتاجه من خدمات تعتمد بطبيعة الحال على خبرة وقدرة الموظفين وأدائهم الوظيفي فأن مشكلة الدراسة الأساسية يمكن تحديدها بالتالي:

"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء

الخليل "



## أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: " ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل" والذي يعبر عن مشكلة الدراسة؛ وللإجابة عن التساؤل الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل؟
- 2- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه؟
- 3- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟
- 4- ما هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟

5- ما مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس،المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري؟

6- ما مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس،المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة،العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة فرضيات أساسية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- تتبنى شركة كهرباء الخليل الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري

موضع التطبيق

2- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.

3- يسهم الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

4- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعا.

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري.

6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله كون موضوع الإبداع الإداري احد المواضيع التي حظيت و ما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين، حيث أن تقدم المجتمعات و تطور منظماتها يعتمد بشكل رئيس على إبداع العاملين من مختلف المستويات الإدارية في أدائهم لأعمالهم، و مما يزيد من أهمية الدراسة ارتباط الإبداع الإداري بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات إلى تحسينه ألا و هو الأداء الوظيفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات و تطورها. كما أن هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي في فلسطين.

ب. الأهمية بالنسبة لمجتمع الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من التأثير الكبير للإبداع الإداري في تحقيق أهداف شركة كهرباء الخليل و الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل من خلال النقاط التالية:

1- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل

2- توضيح معيقات الإبداع الإداري في شركة كهرباء الخليل باعتبارها خطوة أولى للتغلب عليها

3- تزويد المسؤولين (الإدارة العليا) ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من دراسات ميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم القرارات الإبداعية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف تطوير العمل في شركة كهرباء الخليل.

4- التعرف على الأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة كهرباء الخليل
- 2- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل
- 3- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل
- 4- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض متغيرات الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة, العمر, المؤهل العلمي, نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري.

5- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض متغيرات الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة, العمر, المؤهل العلمي, نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

#### خامسا: حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصر المجال البشري للدراسة على الموظفين في شركة كهرباء الخليل

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2009 م

الحدود المكانية: شركة كهرباء الخليل

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول الأبعاد المحددة في أهدافها على النحو

المشار إليه سابقا.

#### سادسا: مصطلحات الدراسة:

##### أ. الإبداع الإداري

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من (بدع، وبدع الشيء أو ابتداعه تعني إنشاءه وبدأه أولاً، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعة بدعا إلى أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا كان أو شرا، والإبداعية كما عرفها "فضل الله" تتميز باستحداث وتطوير أساليب جديدة ونبد الأساليب القديمة) (هيجان، 1999 م).

أما التعريف الإداري العلمي للإبداع الإداري فهناك العديد من التعريفات يمكن الإشارة إلى بعض منها، فقد عرفه "هيجان" بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشافات

وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. و يعرفه "فضل الله على انه نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص وينمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم. (هيجان،1999).

بينما يشير "بيرنرد" إلى مفهوم الإبداع الإداري على انه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة و تقديم الحلول للمشاكل و التحديات اليومية (بيرنرد،2003،Bernard). أما تعريف "امبايل": الإبداع ينشأ و يبني على الأفكار المبدعة والتي تعتبر الأساس في عملية الابتكار كما أوضحت أن الإبداع الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة. (أيوب، 2000 م).

#### التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

يمكن القول بأنه قدرة الأفراد العاملين في شركة كهرباء الخليل على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته و بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، و ابتكار طرق و أساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل و أن تتسم بتحقيق المنفعة العامة، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

وهذا التعريف الإجرائي الذي توصل إليه الباحث و اعتمد عليه في هذه الدراسة حتى يتسنى الاستفادة منه في تفعيل الأداء الإبداعي في شركة كهرباء الخليل.

## ب. الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي كما ذكر "المير" بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للمواد المتاحة (البيالي، 2009 م). ويعرف "العنتيبي" الأداء الوظيفي بأنه الأنشطة النظرية والميدانية التي يزاولها أشخاص في تنظيم إداري لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفاعلية حسب القواعد والتنظيم المحدد لذلك (الشهري، 1998 م).

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (الشهري، 1998 م). كما يعرف "هاينز" الأداء أيضا عبارة عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (البيالي، 2009 م).

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

يمكن القول بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية الإجراءات المحددة للعمل. وهذا التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي الذي توصل إليه الباحث و اعتمد عليه في هذه الدراسة.

## ج. الهيئات المحلية:

تعرف الهيئات المحلية كما عرفها "القانون رقم 1 لسنة 1997 في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية" بأنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وعرفها "كنعان" بأنها تنظيمات إدارية تمارس اختصاصها على أساس إقليمي محلي حيث يتخصص هذا التنظيم في شؤون إقليم من أقاليم الدولة و على مستوى مصالحه المحلية وبالنسبة لمجموعة الأفراد الذين

يرتبطون بهذا الإقليم وعرفها آخر بأنها هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية و تختص بإدارة الشؤون المحلية وفق اختصاصات محددة و بضوابط معينة (عمرو، 2002 م).

### التعريف الإجرائي للهيئات المحلية:

يمكن تعريف الهيئات المحلية بأنها شخصية معنوية ذات صبغة قانونية تمارس اختصاصات وصلاحيات ضمن نطاق جغرافي محدد تحت وصاية السلطة المركزية في سبيل خدمة المجتمع.

### التعريف الإجرائي لشركة كهرباء الخليل:

شركة مساهمة خصوصية محدودة تأسست عام 2000 م على مساحة 91 كم<sup>2</sup> برأس مال قدره 25 مليون دينار أردني أما الموجودات فتصل إلى 91 مليون شيكل ، لخدمة سكان منطقتي الخليل و لحول البالغ عددهم 180,000 نسمة و تملك بلدية الخليل ما نسبته 99% من أسهم الشركة و 1% تملكه جمعية إسكان موظفي بلدية الخليل، بحيث تتبع الشركة في إجراءاتها ولوائحها ولوائح وإجراءات بلدية الخليل و هذا هو التعريف الإجرائي الذي توصل إليه الباحث و اعتمده في دراسته.

## الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تقتضي طبيعة الدراسة في هذا الفصل تقسيمه الى فرعين هما:

الفرع الأول: الإطار النظري

الفرع الثاني: الدراسات السابقة

### الفرع الأول: الإطار النظري

#### المبحث الأول: الإبداع الإداري

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية لم يتطرق إليها الباحثون و العلماء بشكل منهجي إلا بعد عام 1950 عندما أشار إلى ذلك العالم النفسي جيلفورد مما يشير إلى قلة الاهتمام بهذه الدراسات و أن الاهتمام بموضوع الإبداع جديد نسبياً (بلواني، 2008 م)

#### 1- مفهوم الإبداع لغوياً:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه أو بدأه أولاً حيث قال تعالى " قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنِ اتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ" (سورة الاحقاف:9) أي ما كنت أول من أرسل. و البديع من أسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال عزوجل " بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ" (سورة البقرة:117) . والإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، والإبداع في الفلسفة إيجاد الشيء من العدم فهو نزعة في العقل والمنطق و تتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.(الهيجان،1420هـ) أما الإبداع في اللغة الانجليزية فقد عرفه معجم ويبستر بأنه مصطلح يدل على القدرة على إيجاد الأشياء (ويبستر, 2006, Webster).



ومن الملاحظ هنا إلى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق في تعريف الإبداع لغويا بأنه القدرة على إيجاد شيء على غير مثال سابق.

## 2- مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

على الرغم من كثرة استخدام مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين باعتباره عامل أساسي مؤثر في تحسين كفاءة المنظمات على اختلاف مجالاتها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد للإبداع الإداري اجمع عليه الكتاب والباحثين، نظراً لاختلاف الطريقة التي تم فيها تناول موضوع الإبداع الإداري، ولم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالابتكار أو ما يطلق عليه أحيانا الاختراع أو التجديد والذكاء والموهبة ، ولذلك سيتم عرض بعض التعريفات التي أوردها الباحثون للإبداع، ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعريفات ليتم على ضوءه مناقشة وتفسير القضايا المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

أشارت الكثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع والخلق والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد غير مسبوق أو مألوف (القریوتی، 1997م) ويعرفه "جليفورد" بأنه حل لمشكلة ما و أن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف وهو حل المشكلة (العازمي، 2006 م) وقد عرفه "الدهان" بأنها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها ويتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقاً لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين (بلواني، 2008 م)، كما ينظر إلى الإبداع الإداري بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة يمكن تبنيها من قبل العاملين في

المنظمة أو تتم فرضا عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (الشقحاء، 1424هـ)، وقد صنف "عساف" التعريفات التي قدمها الباحثون ضمن المحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية كونه علميا ومثال ذلك تعريف "مور هيد" للإبداع بأنه عملية التطوير و تنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية أربع مراحل هي: الإعداد و التحضير، الكمون والتبصر و المراجعة.

المحور الثاني: التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي، وحل المشاكل حيث يعرف "روشكا" الإبداع بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة.

المحور الثالث: التعريفات التي تركز على السمات الشخصية للأشخاص المبدعين حيث يركز الباحثين في هذا المجال على سمات المخاطرة والاستقلال و المثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة .

المحور الرابع: التعريفات التي تتناول الإمكانيات الإبداعية و الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع حيث يعرف الإبداع بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز .

المحور الخامس: التعريفات التي تنظر إلى المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية وهذه المراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، مرحلة التحقق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة الإحساس بالمشكلة (العازمي، 2006).

ولغرض الدراسة يصيغ الباحث التعريف التالي للإبداع الإداري " الخروج عن المعرفة التقليدية مما ينتج عنه أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة مناسبة لظروف و إمكانيات

المنظمة مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة، و يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها"

### ثانيا: علاقة الإبداع الإداري ببعض المفاهيم المشابهة:

من خلال طرح الدراسة لمفهوم الإبداع الإداري فإنه لا بد من التمييز بين مفهوم الإبداع الإداري وبعض المفاهيم المشابهة ذات العلاقة وهي:

1- الابتكار: التطبيق الفكري الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة.

2- الموهبة: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.

3- الذكاء: قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها. و المحاكاة وحل المشاكل واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين.  
(بلواني، 2008 م) .

ومن هنا يلاحظ الباحث بأن هناك علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار حيث أن الابتكار نتاج الإبداع، وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفهوم الابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الأنسب للإبداع (نجم، 2003 م). مما يعني عدم وجود ابتكار بدون إبداع لان الابتكار يقوم على تطبيق الأفكار الإبداعية.

كما يتضح أن هناك اختلافا بين مصطلحي الإبداع و الموهبة ، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، أي أنها ليست إحدى مكونات الموهبة وأن المكون الأساسي

للإبداع بيئي، بحيث تظهر القدرات الإبداعية إن وجدت البيئة المناسبة لذلك، بينما المكون الأساسي للموهبة وراثي مما يعني أنها طاقة كامنة ونشاط وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة الكامنة، فالمبدع لابد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع. وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء، فالذكاء يخص فئة معينة دون غيرها على خلاف الإبداع الذي يعد سلوكا تتصف به كافة الفئات بدرجات متفاوتة، فقد اجمع العلماء والباحثون على انه ليس شرطا أن يكون الفرد الذي يتمتع بالذكاء مبدعا أو الفرد المبدع متمتعا بالذكاء (بلواني، 2008 م)

### ثالثا: أنواع الإبداع:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة، فقد يكون علميا أو إداريا أو فنيا أو، قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة مفيدة، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري بين مرؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق بالتضامن حول الهدف المنشود، أو زيادة وتحسين التعاون بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض (العازمي، 2006 م)

وقد تتطرق الباحثون إلى نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة والنشاطات والعناصر والعمليات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أما الإبداع الإداري فإنه يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحبها المنظمة التي ينتمون إليها. (حريم، 1997 م) وتظهر العلاقة بين المفهومين من خلال ما توصل إليه الباحثون بأن

الإبداع الفني يسبق الإبداع الإداري ويعتبر كمقدمة له بحيث أن المنظمات تتبنى الإبداع الفني بشكل أسرع من تبنيها الإبداع الإداري ، فالإبداع الإداري يحدث في النطاق الاجتماعي و الإداري للمؤسسة، بينما الإبداع الفني في مجال النشاط الأساسي للمؤسسة، و كلاهما يهتم بالأسلوب أو الطريقة التي ينظم بها العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض. وقد توصل "دامبنور damanpor" إلى وجود نوع ثالث من الإبداع وهو الإبداع المساند وهو الإبداع المتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يتجاوز الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، ويضيف بان الإبداع الفني ينظر إليه بأنه أكثر فاعلية من الإبداع المساند والإبداع الإداري، على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع الإداري أكثر من الإبداع الفني ، ولاحظ "نيلكن Nelkin" أن المنظمات غالبا ما تنظر بانها إلى تحقيق الإبداع التقني الذي هو جزء من الإبداع الفني، بحيث تتصور خطأ بان التغييرات التقنية تؤدي إلى حل المشكلات التنظيمية (الشقاء،1424هـ). مما يشير إلى وجود فجوة تنظيمية ناتجة من التفاوت بين الإبداع الفني والإبداع الإداري، حيث أصبحت الممارسات والأساليب والنظم الإدارية متخلفة كثيرا عن الجوانب الفنية. وتظهر أهمية الإبداع الإداري بأنه يساعد المنظمة بالعمل بصورة أحسن من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي (حريم، 1997 م) ، كما انه يسهل ويعمل على تيسير العمليات الإبداعية والتي تمكن المنظمة من العمل بصورة أفضل وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة بكفاءة وفاعلية، وفي إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وعملياتها الإدارية ويساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية.

ويمكن تصنيف الإبداع تبعا لمجال أو موضوع الإبداع إلى:

- 1- إبداع في الأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي (الإداري) ويتضمن القواعد، والادوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة (الفني) ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة
- 4- إبداع يرتبط بالعملية ويركز على الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات داخل المنظمة مثل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- 5- إبداع يرتبط بخدمة الزبائن ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم. (السلطان، 2004 م).

وقد اقترح كل من "زالتمان و دنكن و هولبك" (Zaltman, Duncon, & Holbek) تصنيفاً لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع الإداري وفقاً لثلاثة محاور هي:

- 1- الإبداع المبرمج و الإبداع غير المبرمج: حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً، مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب، أو تطوير الخدمات في مؤسسة معينة. أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً، والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة للتغيير في بعض جوانب نشاطها، والتي لم يتم الانتباه إليها سابقاً وهذا الإبداع أطلق عليه "كينج (King)" الإبداع الاستجابي (Proactive).
- 2- الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات: يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب، وهذا النوع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل المناسبة التي تمكن المبدعين من تحقيق أهدافهم، و بدون هذه

الوسائل لا يمكن تحقيق هذه الأهداف، وهذا النوع من الإبداع يتضمن قدرا من الأشخاص المبدعين والوسائل البيئية والتقنية، التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي و التنظيمي.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدية: ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير بأن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها يوصف بالإبداع الجذري، ويعتبر هذا النوع من الإبداع أكثر الأنواع التي لقيت اهتماما كبيرا في أدبيات الإبداع ذلك لأنه يرتبط بالتغيير، وعليه فإنه يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المنظمة والبيئة المحيطة. (هيجان، 1999 م).

ويمكن القول بصفة عامة بأنه لا يوجد حتى الان جهود واضحة لاختبار مدى قابلية وفاعلية التطبيق لهذا التصنيف من حيث درجة اختلافه عن التصنيفات و الأنواع الأخرى والنتائج المترتبة عليه

#### رابعاً: عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرة الإبداعية عناصر و مكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة ويمكن تقديم هذه العناصر على النحو التالي:

#### 1- الأصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (السليم، 2002 م)، ويعرفها "بلسك" بأنها

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع و التقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع (بلسك، 1999، plsek).

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالنفذ والعمق وان يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003 م).

وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

أ. أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في

الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

ب. أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في

المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار

الشائعة. (السلطان، 2004 م).

أي انه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

## 2- الحساسية للمشكلات:

"يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها" (بلواني، 2008 م) ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة.



### 3- المرونة:

يقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس (الصيرفي، 2003 م)؛ والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغييرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

أ. المرونة التكيفية: يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي

ينظر بها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً.

ب. مرونة إنتاج عدة أفكار بالمواقف غير المقيدة والتي تتسم أيضاً بقدرة الشخص

على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف. (الشقهاء، 1424هـ)

وميز "كيرتون (Kirton)" بين الأشخاص المتكيفين و الأشخاص المبدعين، بأن الشخص المتكيف يميل إلى إنجاز الأعمال في الوضع الراهن بطريقة أفضل ضمن إطار معطيات التغيير من حولهم، أما الشخص المبدع يميل إلى إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن، وخارج إطار معطيات التغيير من حولهم، أي أنه يقوم بإحداث التغييرات (الشقهاء، 1424هـ).

### 4- القدرة على التحليل:

ويقصد بها إنتاج إبداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد (العازمي، 2006)، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي

تتكون منها الأشياء المركبة، و هي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

## 5- الطلاقة:

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة (هيجان، 1999 م) فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

أ. الطلاقة الفكرية: السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار.

ب. طلاقة الكلمات: سرعة استحضار الكلمات، والوحدات التعبيرية بصورة تدعم

التفكير

ج. طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن أهمية الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري تكمن في ما يقدمه المبدع من اقتراحات وأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي (بلواني، 2008 م).

## خامسا: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية و قيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، و الوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع الإداري في مختلف المجالات والأنشطة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

ومن هنا فقد أشار " عساف" إلى أبرز خصائص الإبداع على النحو التالي:

## 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

لم يتفق العلماء والباحثون على رأي موحد حول ماهية ظاهرة الإبداع، من حيث كونها ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) أم أنها ظاهرة جماعية (نتاج جهود جماعية) وقد اعتمد "عساف" على ذلك بآراء عدد من العلماء والباحثين، أمثال "تيلور وروشكا ولوبون" ووصل إلى أن الإبداع قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المنظمات وانه ليس حكرا على الأفراد بحيث انه ليس عملية فردية بالضرورة، باعتبار أن الإبداع الجماعي المؤسسي متاحا وممكنا أكثر من السابق من خلال توفر الإمكانيات والتطور الهائل في المنظمات في وقتنا الحاضر. ومن هنا يرى "عساف" بأن الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها من إنجاز حضاري معين، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة. (السلمي، 2008 م)

## 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

يؤكد "عساف" بأن الإبداع ليس مقتصرا على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا، وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص لآخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل ويتعامل معها الفرد. (السلمي، 2008 م)

فالظاهرة الإبداعية واقع موجود في الحياة وبين الناس بل إنه يمكن القول أن مفهوم الإبداع من وجهة نظر البعض مساوٍ لمفهوم الحياة من حيث التجدد (بلواني، 2008م). حيث أن

الإبداع يعتبر مهارة يومية وأساسية، يستخدمها الإنسان سواء على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة والمكانة، أو على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء، إلا أن إهمال المنظمات له أدى إلى إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي حتى أصبح الإبداع مقصوراً على أصحاب الذكاء الخارق، والمستويات العليا في العديد من المنظمات (السويدان، 2003م).

### 3- الإبداع كالتشخصية ترتبط بالعوامل الوراثية كما يمكن تنميتها وتطويرها:

يؤيد "عساف" أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعداد الإبداعي، وهذا لا يحول دون تدخل العوامل التربوية، بالتالي فإن درجة نمو الإبداع تزداد كلما زادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية والعوامل التربوية. (العازمي، 2006م).

وفي عرض خصائص الإبداع نجد "كامبل Cambell" يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى بأن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل هي: البحث عن حل لمشكلة ما، طرح الأفكار والحلول البديلة، الوصول إلى الحل الأمثل. وهذه العملية تتسم بعدة خصائص أهمها:

- الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة.
- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
- اكتشاف الحل والاندحاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه من المحاولة

الأولى. (الشقحاء، 1424 هـ)

بالتالي فان السلوك الإبداعي للفرد يعد المعيار الدقيق و الصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد العامل في المنظمة، مما يسهم في تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم من خلال تعزيزها لبيئة العمل بالانفتاح، و الثقة، و توفير الوقت و الجهد (فنترلا، 2003، Ventrila).

وفيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك، فقد توصل كل من "ز التمان، دنكن، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

### **1- التكلفة:** إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فأنها تبحث التكلفة

الاجتماعية و الاقتصادية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات والتطورات التي من المحتمل حدوثها للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة هذا الإبداع، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب تكاليف المحافظة عليه.

### **2- العائد:** الإبداع لابد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة،

كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع، وهذه الخاصية تتسم بها القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصة في القطاعات الخدمية.

### **3- الكفاءة:** تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات

الأخرى مما يساعد على قبولها و تفضيلها على الوضع الراهن.

- 4- **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلا من الحادة الشديدة التطرف.
- 5- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء الذي تم إبداعه.
- 6- **درجة التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تتبنى الإبداعات المرنة، والتي تتسم بقدرتها على التكيف والبعيدة عن التعقيد، أي انه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي تم إبداعه.
- 7- **السمعة العلمية:** تسعى الكثير من المنظمات إلى تبني الإبداع الذي يتمثل مردوده في تطوير وتحسين السمعة العلمية للمؤسسة، فإذا تأكد للإدارة العليا في المنظمة هذا الأمر فإن إمكانية تبني ورعاية هذا الإبداع تكون بدرجة عالية.
- 8- **مصدر الإبداع:** تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة، وعلى ذلك فإن إمكانية تبني الإبداع الداخلي أعلى من تبني الإبداع من خارج المنظمة.
- 9- **توقيت الإبداع:** تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها و مدى علاقتها بعملياتها الراهنة و المستقبلية.
- 10- **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية وتبني الإبداعات التي تؤمن خط العودة إلى الوضع السابق؛ أي مرحلة ما قبل

تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيق ذلك الإبداع.

**11- المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبدع، حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمة على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمال تبني وتطبيق الشيء المبدع و الالتزام العالي من جميع الأفراد للأشياء المبدعة.

**12- التفاعل الاجتماعي:** ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة، فإن ذلك سيؤدي إلى احتمالية قبوله و تطبيقه، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا في رفض الإبداع وعدم تطبيقه.

**13- حجم تأثير الإبداع:** تراعي المنظمات في عملية قبولها للإبداع أو رفضها له شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد و الجماعات، أي أن الإبداع ذو التأثير والقبول المحدود لن يلقى الاهتمام من قبل المنظمة.

**14- سهولة وبساطة الإجراءات:** تعتمد على درجة بساطة وسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع و تطبيقه، وعلى العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العالية، فإن ذلك يحول دون قبول الإبداع وتبنيه وإحجام الأفراد و الجماعات عن تقديم أفكارهم الإبداعية لمؤسساتهم.

**15- مرونة الإبداع:** تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة، والقدرة على التكيف والتعديل وذلك وفقا لظروف المنظمة.

## 16- التحفيز على الإبداع: تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع

بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة

مقارنة بغيرها من الإبداعات، مما يقود على تبنيها وتطبيقها على نطاق واسع في

المنظمة. ( الشقحاء، 1424 هـ).

من خلال استعراض خصائص الإبداع فإنه يمكننا القول بأنه لا يمكن فصل الإبداع بأي حال

من الأحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئتها، بالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص

البيئية للمنظمة أمر أساسي لقبول أو رفض الإبداع.

### سادسا: مراحل العملية الإبداعية:

إن عملية حل المشاكل كانت تعرف بأنها جهد منطقي منظم يركز على تحليل العوامل الكمية،

لكن في العصر الحالي لا يمكن الاعتماد على المدخل المنطقي، كونه لا يعكس الصورة

الكاملة لعملية حل المشاكل، و حيث أن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشاكل، و

تحسين أساليب العمل، لذلك لا بد من الاعتماد على الحل الإبداعي الذي يركز على العوامل

الكيفية و الكمية في آن واحد (هينجز، 2004 م).

و الجدير بالذكر هنا الفرق بين الحل المنطقي و الحل الإبداعي، فالحل المنطقي للمشاكل التي

تواجه المنظمات يتمثل في كيفية تناول كل عملية من عمليات حل المشاكل، والحل الإبداعي

أكثر مرونة و طلاقة في جمع البيانات و تعريف المشكلة، و تنمية البدائل، و فحص الأفكار و

تجربتها (ويتون و كاميون، 2001 م)؛ لأنه يقوم على التحرر من القيود و يتسم بالارتباط

الحر، و دمج العناصر غير المتشابهة (مول، 1999، Molle). بالتالي سيتم تناول مراحل

العملية الإبداعية من جانبين، الأول مراحل الإبداع على المستوى الفردي، والآخر مراحل

الإبداع على المستوى التنظيمي و الجماعي وذلك على النحو التالي:



## أ. مراحل الإبداع على المستوى الفردي:

تأخذ مراحل الإبداع على المستوى الفردي مظهرها نفسياً داخلياً تتضح خلالها القدرات الإبداعية، بدءاً من بداية المشكلة وتحديد الأهداف والبحث عن المعلومات وانتهاءً بتحقيق الناتج الإبداعي، حيث يتداخل في هذا النشاط الإبداعي العوامل الشخصية بكاملها والعناصر المعرفية و القدرات الإبداعية (السلمي، 2008 م).

وقد ذكر "هيجان" في دراسته أن أكثر النماذج شهرة في مراحل الإبداع على مستوى الأفراد هو نموذج "الاس" والذي يتضمن أربعة مراحل على النحو التالي:

**1- مرحلة الإعداد و التحضير:** حيث يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، فمرحلة الإعداد و التحضير تتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع و تطوير قابليته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية، وباتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن الأسلوب المألوف. (جواد، 2000 م).

وفي هذه المرحلة تكون الأفكار عادة غامضة المعالم، بحيث لا يعبر عنها بصورة لفظية، و غالبا ما تكون في نطاق التصور البصري، وهذا يتطلب من الفرد في هذه المرحلة التركيز، وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد على توضيح المشكلة، لذا فالمرونة والصبر ضروريان في هذه المرحلة لما توفره من قدرة على تعديل الأفكار، بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة. (جواد، 2000 م).

**2- مرحلة الاختمار والكمون:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة من خلال القيام بأعمال خارج نطاق موضوع المشكلة، وهذه المرحلة أدق مراحل

الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التداخل والتفاعل والترابط، وتحدث خلالها محاولات كثيرة وجادة لمعرفة الحقيقة، أي أنها مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه ومرحلة تعريف الحلول وبدائلها.

**3- مرحلة البزوغ والإشراق:** و تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا بين ما يمكن أن يقوم به المبدع وبين ما يقوم به أي باحث، وتعتبر هذه المرحلة الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترابطاتها بما يسمح للوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك من خلال إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير والتركيز بالمشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجيا، فيتدفق الحل إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. (العازمي، 2006 م)

**4- مرحلة التحقق أو التنفيذ:** وهي المرحلة التي يتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الحقيقي، وفي هذه المرحلة يستخدم الفرد أساليب التفكير المنطقي، من أجل تحويل الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الإشراق إلى حل سليم صحيح للمشكلة التي يتعامل معها، ذلك أن التوصل إلى الحل أو الفكرة الجديد يعد الخطوة الأولى الحقيقة لحل المشكلة. ويتطلب ذلك من الفرد اختبار الفكرة الجديدة، وإقناع كل شخص ذو علاقة بأن الحل يستحق الاهتمام، إضافة إلى التفكير في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل و الظروف التي يمكن توفيرها لضمان نجاح تنفيذ الحل، ومن هم الأشخاص الذي سيتم الاعتماد عليهم في تنفيذ الحل. (جواد، 2000 م).

وفي الواقع فإن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية على مستوى الفرد وغيره من التصنيفات لا يمكن إعتبارها دقيقة من وجهة نظر الكثير من الباحثين، ذلك أن الإبداع لا يسير

بالضرورة عبر مراحل وخطوات مرتبة ومنسقة ومنتالية كما يبدو من هذا التصنيف بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا لا يلغي بأن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة و ممنهجة خاصة على مستوى الإبداع التنظيمي والجماعي.

والخلاصة تكمن بأن الإبداع قد يتحقق من خلال عمليات و مراحل منتظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة.

#### ب. مراحل العملية الإبداعية على المستوى التنظيمي والجماعي:

يعتبر الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي أكثر أهمية في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ اهتماما ومكانة عالية في كثير من المنظمات المعاصرة، وذلك قد يكون على حساب الإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية، و يعود ذلك إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة للتعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية ( العتيبي، 1425 هـ).

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، بحيث انه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوعا من أنواع التغيير في الأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حاليا، سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجا بينهما ويتكون النموذج من أربع مراحل كما وضحتها "هيجان" على النحو الآتي:

**1- مرحلة إدراك الحاجة للإبداع:** تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية

كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تشمل هذه المرحلة الاقتراحات و الأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعا لم تلقى قبولا يتم إجهاضها والتخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها.

3- **مرحلة التطبيق:** تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية و الإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث ترتبط بثقافة وإجراءات المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها (الشقهاء، 1424هـ)

#### **سابعاً: معوقات الإبداع الإداري:**

بما أن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات الهائلة،

إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها و قدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات و البحوث في مجال الإبداع على بحث وتحديد معيقات الإبداع والعوامل التي تحد من الإبداع، و العوامل التي تساعد على الإبداع لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف الباحثون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معيقات الإبداع الإداري.

فقد أشار "حريم" إلى أن معوقات الإبداع الإداري تعود إلى عوامل فردية، وتنظيمية، واجتماعية، وأوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام تنمية الإبداع كثيرة من أهمها:

- 1- الالتزام الصارم الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- 2- عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم.
- 3- المناخ التنظيمي غير الصحيح.
- 4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- 5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد و التصرف واتخاذ القرار .
- 6- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار.

(حريم، 1997 م)

وقد حدد "كامبل" (Cambell) عدد من المعوقات التي تعيق الإبداع حيث حصرها في الآتي:  
الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، التبذد الذهني، التخصص الدقيق، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، التعامل مع الأمور بجدية مفرطة، المبالغة في مكافئة النجاح. (السميري، 2003 م)

أما "جروان" فقد ذكر أن معوقات الإبداع تقع في مجموعتين هما:

- أ. العقبات الشخصية وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجاراة، الحماس المفرط، و التفكير المنطقي، و عدم الحساسية للمشكلات، و الشعور بالعجز، و التسرع.
- ب. العقبات الظرفية وتتمثل في: مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين الجد و الفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون. ( جروان، 2002 م).

ومن ابرز معوقات الإبداع الإداري في المنظمات العربية المعاصرة وهي:

- 1- هيمنة القانونية والتقليدية الذهنية الجامدة و الروتين على الكثير من القيادات الإدارية.
  - 2- هيمنة المدراء والإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.
  - 3- عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.
- وقام "القحطاني" بدراسة حدد من خلالها عشرة أبعاد كونت في مجملها محددات الإبداع الإداري وهي: القيادة الإدارية، مقاومة التغيير، ضغط العمل، عدم توفر الحوافز الكافية، تكاليف الإبداع، اللوائح و الأنظمة، القيم و المفاهيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، بيئة و ظروف العمل، معايير تقييم الأداء. ( العازمي، 2006 م).

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، و بالتالي لابد أن تكون لدى الفرد والجماعات والمنظمات استراتيجيات يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع، والحد من تأثيرها

السلبى ، وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها ببعض، وذلك لان ما ينطبق على الفرد قد لا ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءا منها، وفيما يلي استعراض لمحاولة تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى فئتين رئيسيتين:

**الفئة الأولى إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد:** حيث أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي و تعزز قدرة الإبداع لديه، وهذه الإستراتيجيات على النحو التالي:

1- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء.

2- تأكيد قوة الشخص الفردية في تحديد المشكلة.

3- إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير.

4- الحصول على تأييد و دعم الآخرين.

**الفئة الثانية إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة:** حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة و المنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع الإداري وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لمواجهة معوقات الإبداع الإداري على مستوى الجماعة والمنظمة:

1- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.

2- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.

3- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

4- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

5- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.

6- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات.

- 7- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
  - 8- التقليل من مستوى الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
  - 9- تزويد الجماعات و المنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة.
  - 10- تزويد الأفراد و الجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية الراجعة عن سير أعمالهم.
- (الشقاء، 1424 هـ).



## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

بعدما تناول الباحث المواضيع الأساسية للإبداع الإداري من خلال المبحث الأول، فسوف يتناول هذا المبحث الأمور والقضايا الأساسية المتعلقة بالأداء الوظيفي، واستنادا إلى الأهمية البالغة للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة فإن الحاجة تصبح ماسة لتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، حيث تعاني الكثير من المنظمات المعاصرة على اختلاف مستوياتها وأحجامها العديد من المشاكل التي تتعلق بالأداء الوظيفي تتجلى في اعتماد القيادات الإدارية في المنظمات على أساليب إدارية مغلقة ذات مركزية ورسومية عالية، تقتل روح الإبداع لدى العاملين وتقيدهم و تؤدي إلى عدم فعالية وكفاءة أداء الموظفين في تلك المنظمات. مما يتطلب منها إيجاد و تشجيع الجهود الإبداعية التي ترقى بمستوى النهوض بهذه المنظمات وتطويرها وتغييرها وتحسين فعالية وكفاءة أداءها وأداء موظفيها.

وقبل التطرق إلى العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، لابد من التعرف على ماهية الأداء الوظيفي وبعض القضايا والمواضيع المتعلقة بهذا المفهوم.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية في الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية.

وكلمة أداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسند إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها. بالتالي فهناك العديد من التعريفات

لمفهوم الأداء، فقد عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (الزهراني، 1999 م).

ويعرف "العريان وعسكر" أداء الفرد بأنه " تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" (الحازمي، 1420هـ)، ويلقي "توماس" الضوء على مصطلح الأداء من خلال علاقته مع السلوك والانجاز ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل لديها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد توقف الفرد عن العمل، أما الأداء فهو نتاج التفاعل بين السلوك والإنجاز أي انه مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معا. (الزهراني، 1999 م). و عرف "ريبق" الأداء بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام

المنوعة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها اجهزتهم لتحقيق اهداف الوظائف التي يشغلونها، ويرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي للأداء الوظيفي لدى الفرد، حيث يكمن مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته والموقف الذي يواجهه، أي أن الأداء لا يظهر إلا كنتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فإن هناك تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية (الظروف المحيطة ) به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (البيالي، 2009 م).

وقدم الباحثان "بورتير ولولر" (Porter&lawler) نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول: درجة حماس الفرد لإنجاز العمل الموكل له؛ أي درجة استمرار الفرد بالعمل تتوافق مع درجة الدافعية لدى الفرد للعمل .
- القدرات والخصائص الشخصية للفرد: درجة فعالية الجهد المبذول.

• إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له. (البيالي، 2009م) ويرى " الحربي " أن عملية تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل وعملية تعميم النتائج أمر غير صحيح لعدة أسباب منها:

1- محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة أن تكون محددات أداء فئة أخرى.

2- محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في مؤسسة أخرى.

3- العوامل البيئية الخارجية لها تأثيرها الواضح في تحديد محددات الأداء. (العنزي، 1422هـ)

ومن خلال ما سبق من دراسات تناولت موضوع الأداء الوظيفي نرى أن هناك اتفاق وتجانس حول مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام، على الرغم من ذلك فإنه من الصعب وضع أو تحديد تعريف جامع وموحد للأداء الوظيفي ذلك أن تعدد التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يعود إلى العدد الكبير للباحثين الذين تناولوه كل من زوايته ورؤيته واهتماماته الخاصة. ويقترح الباحث التعريف التالي للأداء الوظيفي الأنشطة و المهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة والنتائج التي يصل إليها في مجال عمله بشكل ناجح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة والإجراءات الإدارية المحددة للعمل في المنظمة.

## ثانياً: عناصر الأداء:

هناك عناصر و مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء الوظيفي في المنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره "عاشور" في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1- **أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها:** إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي:

أ. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقل مثلاً درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.

ب. الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص و خبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، وهذا الاختلاف في

الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها والوصول إلى أهدافها. إضافة إلى أن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له.

فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد نفسه مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة وهناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها مثل الأعمال المحاسبية.

ج. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات

الناجمة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى الآلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة ، وما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها . وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغير الأداء منها: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء، و متغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، و متغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات الذي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، و متغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء. (العنزي،1422هـ)

2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحياناً وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل (الزهراني، 1999 م).

3- المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء ومكوناته واختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية (الزهراني، 1999 م). ويرى باحثون آخرون بأن عناصر الأداء يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

1- كفاءة الموظف: أي ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات

تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل: وهي المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات التي يتطلبها

عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لإنجازها.

3- بيئة المنظمة: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتمثل العوامل

الداخلية في تأثيرها على الأداء الفعال من خلال تنظيمه وهيكله وأهدافه

ومركزه الاستراتيجي أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية

والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والقانونية. (البيالي، 2009 م).

من خلال الاستعراض السابق لعناصر الأداء لم يلاحظ الباحث اختلافا بين الباحثين والمفكرين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي بشكل واضح وصريح، وهنا لابد من الإشارة إلى أن التقارب الكبير بين الباحثين في تحديد عناصر الأداء مع اختلاف الصياغة لرغبة كل منهم في أن يدلوا بدلوه من خلال رأيه الخاص، و كون أن موضوع الأداء تتحكم به عوامل متعددة ومتداخلة فيما بينها مع عدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة بمستوى الأداء. فقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله وقد يتأثر بالوظيفة نفسها من حيث احتوائها واجبات ومتطلبات تؤدي إلى تدني مستوى الأداء خصوصا في حال عدم ملائمتها لطبيعة الموظف وقدراته واتجاهاته، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة التنظيمية للمؤسسة فإذا كان مناخ العمل غير ملائم ولا يساعد على الارتقاء بالمستوى الوظيفي مثل وفرة الموارد المتاحة، و الأنظمة الإدارية المعتمدة، و مدى مرونة الهيكل التنظيمي، و وضوح الأدوار والمهام، و طبيعة الاتصالات بين الموظفين .

### **ثالثا: طرق تحسين الأداء:**

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف):

#### **1- تحسين أداء الموظف:**

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

أ. الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولا بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف

بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

ب. **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

ج. **الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف. (العنزي، 1422هـ)

## 2- تحسين طبيعة العمل:

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، و يعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.



وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و المنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي و روتين العمل إضافة إلى زيادة و تحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وان تكون فترة التبادل كافية وان تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت إلى آخر للمشاركة في فرق و مجموعات لأداء مهام معينة. (العززي،1424هـ).

### 3- تحسين البيئة:

يرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال :

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم و تكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
  - إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة وفعالية الموظف.
  - تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.
- (الزهراني، 1999 م).

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم بالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية: تنمية القوى البشرية (التدريب)، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي (بناء الفرق) (البيالي، 2009 م).

ومن خلال ما سبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، و الانتاجية، و التكنولوجيا، و التكلفة) لان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه "إدارة التحسين الشاملة".  
بالتالي فإن عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية و هي:

- **التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل على تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- **المفاهيم الأساسية:** تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- **عمليات التسليم:** يرتكز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، و تعمل على زيادة قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد و التكلفة.
- **التأثير التنظيمي:** تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية و تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** تختص هذه الطبقة بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل و الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم المهام المختلفة داخل البناء التنظيمي. (البيالي، 2009 م).

## المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري و دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

حيث أن موضوع البحث يتعلق بشكل مباشر حول دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، و بعد أن تم تناول المواضيع والقضايا الأساسية لمفهوم الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، فسوف نتناول في هذا المبحث أهم مقومات الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالأداء الإبداعي بحيث يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الربط بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من خلال المواضيع التالية:

### أولاً: التدريب:

يعد التدريب احد أهم العوامل و الأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة ، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري و إعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة و التركيز على الكفاءة و السرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما احدث تغييرات جذرية و كبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، و ماهية التدريب المرتبط بمجالات العمل من خلال التقدم التكنولوجي الهائل، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه و قدراته لمواكبة التطورات الحديثة (ديسنزو،2005،Decenzo).

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر إضافة إلى توفير الأنشطة و الخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار تغييرات البيئة الداخلية والخارجية من مختلف جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية و التقنية وغيرها، ولضمان نتائج التدريب فلا بد من تحديد احتياجات أربعة عناصر أساسية بحيث تكون هذه الاحتياجات للعناصر الأربعة متلائمة: تحديد احتياجات المنظمة، تحديد احتياجات الجماعات، تحديد احتياجات الموظف، تحديد احتياجات الوظيفة أو طبيعة العمل نفسه (ديسنزو،2005،Decenzo) بحيث يتم على ضوء التناسب والتوافق بين هذه الاحتياجات تصميم البرامج التدريبية.

وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وضمان استمرارية الأنشطة والأعمال اليومية، بينما تهدف البرامج التدريبية الإبداعية إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للمنظمات ( هيجان،1999).

و يرى "الهيجان" أن المنظمات التي تتصف بالاستمرارية و النمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع من خلال تسهيل عملية الاتصال، و التعاون بين الأفراد، والحد من البيروقراطية، و أن تدرك المنظمات بأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بحد ذاتها إذ لا بد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء كانت خارج المنظمة أو داخلها، وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع الإداري باستطاعة المنظمة أن توفرها للموظفين ومن هذه الأساليب: إثارة الأفكار من

خلال جلسات العصف الذهني، أسلوب المضاهاة الشخصية، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار (أسلوب سكامبر) ( الشقحاء، 1424هـ).

ومما سبق يرى الباحث أن التدريب له مكانته الهامة في تعزيز الأداء الإبداعي، من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية، و تحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تحسين و تطوير في مهارات الموظفين وتطوير أنماط السلوك لديهم، إضافة إلى دور التدريب الفاعل في حل المشاكل بطرق إبداعية.

### ثانياً: المهارات الفردية

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف كمقوم من مقومات الإبداع الإداري عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه. حيث أن المهارات المتعددة للموظف توفر له الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة و فاعلية عالية تسهم في إثراء و صقل مهارات وخبرات الموظف. وترى " امابيل" في العديد من دراساتهما التي قامت بها أن الأداء الإبداعي يحتاج إلى أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية حيث حددت للأداء الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الدافع الداخلي لانجاز المهمة.

2- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به

3- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

وأكدت بأن الدافع الداخلي أكثر العوامل أو العناصر أهمية في الأداء الإبداعي وذلك باعتبار أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:المتعة وتحقيق الذات، الرضا عن الذات، وتؤكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع كونها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به، و الذي يمكن تنميته من خلال النظام التربوي

والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد مما يساعد على تعزيز ثقة الفرد بنفسه وفي أداءه وتحفزه نحو العمل الإبداعي، أما الدوافع الخارجية للإبداع تتضح من خلال أن وضوح العمل وأهدافه وعلاقته بوجود المكافآت و عناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيء ما من أجل حل المشكلة. وترى أيضا أن الدوافع الخارجية على نقيض من الدوافع الداخلية حيث أنها تعمل على تسهيل الأداء والتوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل.

(السميري، 2003 م)، وفي نفس الإطار وضع "لوفلاس" نموذجا لتحفيز الإبداع من خلال دراسته القائمة على التعرف على دور المدراء في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث و التطوير، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يقوم على عاملين أساسيين هما: القدرة، الدوافع، وأن مسؤولية المدير تكمن في توفير المناخ والبيئة الملائمة لتحفيز الموظفين على الإبداع ولتحقيق ذلك حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي:

1- القيام بدور الوسيط بين المبدعين و بقية الموظفين.

2- تحديد الأدوار و وضع الأهداف بدقة.

3- توفير المصادر اللازمة التي تمكن المبدعين من القيام بأعمالهم. (عيد، 2008 م).

و مما سبق يلاحظ الباحث بأن تنوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجههم. وان الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد و هي التي تقدم الحافز لديه للتعامل مع المشكلة و مواجهتها و إيجاد الحل الأفضل لها.

### ثالثاً: الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد و تطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. حيث يعتبر غياب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1420هـ).

و تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف واضحة و محددة لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الإبداع و تقديم الأفكار الخلاقة. أما إذا كانت العلاقة بين الحافز والهدف منه ضعيفة سيكون اثر المكافأة سواء المادية أو المعنوية ضعيفا. (العازمي، 2006م).

وهناك أسلوبين للمكافآت هما: المكافآت الفردية التي توجه للفرد، والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين. ومن اكبر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينيات من القرن الماضي التحول نحو العمل الجماعي وتشجيعه والتركيز عليه، بالتالي التغيير في نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظفين، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق مع أهداف فرق العمل الجماعي وهيكلها التنظيمي، ذلك أن العمل الجماعي يركز في أساسياته على التعاون، وأنظمة المكافآت والحوافز الفردية تركز على الانجاز الفردي مما يدفع الموظفين على حجب المعلومات عن بعضهم البعض والى مقاطعة الزملاء و عدم مساعدتهم نهائيا في انجاز أعمالهم، وهذه الآثار الجانبية للحوافز التقليدية الفردية أدت إلى التحول نحو نظام الحوافز الجماعي، بالتالي فإنه من



الممكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالة والتوازن، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما يحققه الفريق من إنجازات تساهم في زيادة تحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء، بينما تطبق المكافآت الفردية بين الموظفين بطريقة لا تتعارض مع أهداف الفريق ككل (الشمري، 2001 م).

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، و إلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع و تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، و ذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات و مجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله. (السميري، 2003 م).

#### رابعاً: بناء الثقة

منح المنظمة الثقة لموظفيها تعتبر رافدا مهما تستطيع من خلاله المنظمة أن تضمن قيام الموظف بالعمل بجهد وتفاني عاليين حتى يكون أهلا للثقة التي منحتها إياها المنظمة ، وتعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، باعتبارها عاملا أساسيا من عوامل الإدارة الناجحة. فالموظفون الذين يشعرون بأن رئيسهم المباشر في العمل يسعى لمصلحتهم و تحقيق أهدافهم و رغباتهم بما يتناسب مع أهداف السياسات العامة للمنظمة يكونوا متحفزين أكثر للعمل. و تفسر الثقة في محيط عمل المنظمة بأنها عبارة عن منح الصلاحية والتفويض للعاملين أو الموظفين ضمن إطار مهامهم ونشاطاتهم، وهذا بطبيعة الحال سيساعد على إيجاد المناخ الملائم الذي يقود إلى رفع الروح المعنوية للمرووسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم و تحقيق طموحاتهم

ورغبتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية(عبدالحميد،2008 م).

ولما كانت الحوافز كما ذكر سابقا مرتبطة بمكافئة الأداء الإبداعي الذي يقود إلى حل إبداعي لمشكلة ما داخل المنظمة فإن الإفراط في مستوى المكافأة قد يمثل احد معوقات الإبداع، أي انه كلما كان هناك مشكلة معينة تواجه المنظمة وتحتاج إلى حلول إبداعية فإن الأفراد أو الموظفين باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم من خلال مكافآت وحوافز معتدلة وذلك مقارنة بالحوافز و المكافئات المرتفعة أو المبالغ فيها و التي تقود إلى نتائج عكسية كالخوف أو القلق من فقدان المكافئات المجزية في حال عدم انجاز ما هو مطلوب فينصب فكر الموظف في المحافظة على مستوى المكافأة المرتفع أكثر من اهتمامه بالوصول إلى الحل الإبداعي. ( عيد،2008 م).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن منح الثقة للموظفين يعتبر احد أهم الحوافز المعنوية والتي أحيانا يكون لها أثرها الايجابي البالغ الذي قد يكون تأثيره أقوى من الحوافز والمكافآت المادية، مما يقود إلى أن منح و خلق الثقة لدى الموظفين مما يشمله من تفويض السلطة في اتخاذ القرار المرتبط بطبيعة نشاط الموظف المعني ومنح الصلاحيات له الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي و توليد القدرة على الإبداع للوصول إلى الأداء الإبداعي الذي يعمل على الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام.

#### **خامسا: الاتصالات**

لطبيعة الاتصال الإداري بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ومدرائهم أثرها الكبير على وجهات نظر الموظفين و روحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم حيث اثبتت الدراسات التي عنيت بالجوانب التي يفضلها الموظفون في طبيعة الاتصال مع مدرائهم تدور حول الاتصال الجيد،

مثل استماع المدراء لما يريده الموظفون، تشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم، توفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم ( عيد، 2008 م).

و الهدف من توفير الاتصال الإداري الفعال، هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات بشكل عام، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين، وذلك بما تحمله من أفكار ومعارف يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين أنفسهم (الحقباتي، 1997 م).

بالتالي فإن نجاح جماعات العمل و الموظفين أنفسهم في أداء مهامهم و في حل المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية، تعتمد على مدى درجة السهولة في الاتصال بين أعضاء المنظمة بشكل عام من مدراء وموظفين، مما يمكنهم من تبادل المعلومات بشكل يسير، وحرية المشاركة و التعبير عن آراءهم دون وجود عوائق. ( هيجان، 1999 م).

و يرى الباحث مما سبق أن الاتصال وظيفية أساسية من وظائف الإدارة المعاصرة خصوصا في عملية التوجيه، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات و الحقائق والآراء بين الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، والذي يمكن من تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و الموظفين و الاستفادة من المعلومات و إحداث التغيير في السلوك نحو الأفضل، إضافة إلى انه وسيلة أساسية للموظفين والمدراء في حل المشاكل التي تواجههم وانجاز الأعمال الملقى على عاتقهم، بالتالي فإن الهدف من الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، من خلال فتح قنوات الاتصال بين فرق وجماعات العمل حتى تتسبب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بطريقة فاعلة تساعد على التجديد و التطوير و نجاح

الموظفين في إنجاز أعمالهم و حل المشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في دعم فعالية الأداء الإبداعي.

#### سادسا: البناء التنظيمي

يعد البناء التنظيمي احد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين حيث أكد الكثير من الباحثين على أن هناك علاقة وثيقة بين الإبداع وحرية الموظف في تقرير الكيفية التي يفضلها في إنجاز العمل الموكل له، و معالجة المشاكل التي تواجهه والتي لها أثرها الايجابي في الأداء الإبداعي، بمعنى انه كلما شعر الموظف بعدم تأثير ضغط الوقت مثلا في انجاز مهماته كلما زاد توجهه إلى أداء مهامه بصورة إبداعية والوصول إلى الحلول الخلاقة للمشاكل التي يواجهها أثناء تأديته لعمله. بالتالي فإن الموظف يكون أكثر إبداع كلما أتاح الوقت له الفرصة بالتفكير بالمشكلة التي تواجهه وتحليلها تحليلا دقيقا وطرح البدائل المتعددة التي تحمل في طياتها الحل الإبداعي (الشقحاء،1424هـ).

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الإبداع وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه، مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي وتغذيه، وتشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانيات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها(السميري،2003 م). وتميل هذه البيئة نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة، فتنمي أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافاً محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ونقل المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها بحسب موضوعيتها. وبالتالي تزيد هذه البيئة ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل

وتقبل الانتقادات، مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء، إن بيئة كهذه تتميز في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف درجة حدتها (ايوب، 2000 م).

أما البيئة غير المبدعة المقاومة للتغيير وقبول التحديات فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس. (العميان، 2002 م).

ويرى الباحث أن أداء الموظف في عمله و دوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها عمله، ومدى توفر البيئة الايجابية المشجعة على الأداء الإبداعي، والمؤثرات الايجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية الراجعة وقيمتها الدائمة في تحسين أداءه، حيث أن كل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمنظمة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم اكرائها به و اتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع.

#### **سابعا: نمط القيادة**

بما أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة التي تواجهها من خلال مساعدتها في مواجهة المشاكل المعاصرة و التحديات المستقبلية، بما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشاكل ( العازمي، 2006 م). فإن المنظمات على اختلاف مهامها وأشكالها يجب على قياداتها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على

المحاولة والخطأ في حل المشاكل والعمل على توظيف المنهج الإبداعي في حل المشاكل التي تواجههم (الشمري، 2001 م).

والقادة بطبيعة منصبهم يؤثرون على مرؤوسيهم و الموظفين التابعين لهم من خلال السلطة الممنوحة لهم، ومناصبهم الرسمية، و تعاملهم الدائم والمباشر مع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بحيث يحددون ادوار هؤلاء الموظفين و طبيعة سلوكياتهم وطريقة إنجازهم لأعمالهم (العازمي، 2006 م).

و المنتبغ لأدبيات الإبداع الإداري يجد أن هناك شبه إجماع من قبل الباحثين و المتخصصين بمجال الإبداع الإداري بأن قدرات الموظفين والمرؤوسين الإبداعية مرتبطة بطبيعة ونمط القيادة السائد في المنظمة. فالقادة لهم التأثير الكبير على تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل، والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم حيث يمكن للقيادة أن يشجعوا على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع وإفساح المجال أمام مرؤوسيهم لوضع وتحديد الأهداف أو المشاركة بها على الأقل. (العازمي، 2006 م)

فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية وينتسب بالمفاهيم والإجراءات التقليدية ولا يلقي بالاً للتجديد. وعليه يمكن القول بأنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدداً في منهجية تفكيره وإشرافه ورقابته فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى الأفكار الجديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم و مناقشتهم فيها، و الإعلان عنها وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار، إضافة إلى تكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها و تطبيقها مع تقديم العون المادي والمعنوي (عيد، 2008 م).

ويمكن القول أن القيادة في المنظمات الإدارية تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد، والذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و أفكار خلاقة في مواجهة مختلف المواقف والمشاكل خلال أدائهم لعملهم، حيث أن المفهوم الشامل للقيادة الإدارية الإبداعية ينطلق من كونها عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه، من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. كما أنها تنمي الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية و إتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراته من خلال طرح أفكارهم الخلاقة و تبني مشاريعهم الإبداعية بما يتوافق مع المصلحة العامة للمنظمة.

ويشير "براون" إلى علاقة القائد بالإبداع حيث يرى أن لكل بيئة عمل أنماط قيادية مختلفة تنتج بدورها أنواعاً مختلفة من التابعين و بناء على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة لخصائص بيئة العمل الموجودة. و لتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل لابد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية:

1- الإبداع في العمل: و الذي يتألف من دمج الأفكار والمفاهيم الجديدة من إعادة تركيب

و تشكيل عناصر العمل نفسه.

2- التمكين: تمكين الفرد أو الموظف من اكتشاف ذاته و حدود قدراته و السعي إلى تطويرها.

3- إدراك الفرد لطبيعة علاقات العمل: وهي قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال

المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينها، ثم تحقيق التجانس بين الأمور المدركة

سواء كانت مشاهدة أو محسوسة ( العازمي، 2006 م).

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول، أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء الموظفين، و لتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات منهجية تعنى في تحسين العمل القيادي، من خلال إيجاد أنظمة تعامل موضوعية مع الأفراد و تبادل الرأي وترسيخ الثقة بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين و مدرائهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عن أعمالهم، و يحقق ما تسعى له المنظمات من خلال المناخ التنظيمي الملائم للحصول على الأداء الإبداعي الذي يحقق أهدافها و يساعدها على النمو والتطور.



## الفرع الثاني: الدراسات السابقة

حظي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي على اهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين من خلال المقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب ويعرض الباحث بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة واهم ما توصلت إليه من نتائج حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي:

### اولا: الدراسات العربية

#### الدراسة الاولى:

وهي بعنوان "معوقات الإبداع لدى العاملين بالمكاتب المتخصصة بالأردن" (عمر همشري, 1993) وذلك بهدف التعرف على معوقات الإبداع لدى العاملين في المكاتب المتخصصة في الأردن، حيث شملت الدراسة جميع العاملين في المكاتب المتخصصة في الأردن و عددهم (110) فردا، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات الإبداع كما يراها أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام مرتبة حسب أهميتها كما يلي :

- مقاومة التغيير والذي يتعلق بمدى اقتناع الإدارة بضرورة تغيير نمط وأسلوب العمل التقليدي في المكتبة وابتكار أساليب جديدة كنتيجة حتمية للتغيرات والمستجدات الحديثة.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية ، حيث تعتبر الحوافز المادية والمعنوية احد عوامل الدافعية الخارجية للأفراد لاقتراح الأفكار الإبداعية في العمل .

- ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية والذي يحد من قدرة الإدارة على تبني وتنفيذ الأفكار والمشاريع الإبداعية، الأمر الذي يجعل الأفراد يفكرون كثيراً بالتكاليف المالية قبل اقتراحهم لأي أفكار أو أساليب إبداعية في العمل.
- عدم توافر معايير واضحة لقياس الإبداع تتسم بالموضوعية ومراعاة الفروق بين الأفراد ، الأمر الذي يثبط عزائم الأفراد ، ويؤدي إلى غياب المناخ المشجع للإبداع .
- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة في المنظمات الأردنية والذي يحد من قدرة الأفراد على تقديم واقتراح الأفكار الإبداعية .

### الدراسة الثانية:

وهي بعنوان "معيقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية" (هيجان، 1999) هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (674) فرداً من المدراء و المشرفين في الوزارات والمنظمات العامة الحكومية المستقلة وشبه المستقلة، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة موزعة على عشر مجالات هي: عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، قلة التشجيع من المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، و ضعف مساندة المنظمة للعمل الجماعي، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم وجود جو المرح والتسلية. وبعد تحليل البيانات و الاستبانة باستخدام الأداة المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية ما زالت قاصرة على توفير مناخ الإبداع بالرغم من توفر العوامل الداخلية للإبداع لدى العاملين فيها.

• ترتيب معيقات الإبداع الإداري جاء على النحو التالي: الإفراط في مكافئة النجاح، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم وجود جو المرح والتسلية، الخوف من الفشل، غياب جو الحرية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم وضوح الرؤية، قلة التشجيع من المنظمة، ضعف مساندة المنظمة للعمل الجماعي، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، وان هذه المعوقات جميعها تتوفر في المنظمات السعودية عدا غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

• أن تخصص المدراء لا يؤثر على مستوى الإبداع في المنظمات العامة في السعودية.

### الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية و الأجنبية بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه" (ايوب،2000) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية و الأجنبية بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة بين طبيعة العمل والأسلوب الذي يستخدمه المدراء في حل المشكلات ومعرفة مدى الاختلاف في السلوك الإبداعي لدى المدراء و علاقته بالمستوى العلمي والخبرة لديهم. حيث تكونت عينة الدراسة من 215 فردا من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام و مدير إدارة أو قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

• تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بشكل إيجابي بالمناخ الملائم والمدير المتعاون.

- القدرة على اتخاذ القرارات و سعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشاكل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعا لاختلاف الجنس والمستوى العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعا لاختلاف الخبرة العملية لدى المدراء.

#### الدراسة الرابعة:

وهي بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية" (الشمري، 2001) وكانت مشكلة الدراسة حول المدى الذي يمكن أن يسهم من خلاله المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك في المملكة العربية السعودية من خلال العناصر الأساسية للإبداع: الطلاقة، المرونة ، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة مناسبة لمشكلة الدراسة و فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري والتي جاءت وفقا للترتيب التالي: الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية، المخاطرة، القيادة على مستوى الإبداع الإداري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الدرجة الوظيفية والإبداع الإداري.

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمناخ التنظيمي.

#### الدراسة الخامسة:

وهي بعنوان " اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية" ( السليم،2002)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثر العناصر الإبداعية توفرا لديهم، و قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كانت أن أكثر عناصر الإبداع توفرا لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية كانت الأصالة ثم الطلاقة تليها المخاطرة وأخيرا الحساسية للمشاكل

#### الدراسة السادسة:

وهي بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في جدة" (السميري،2003) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها ، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات، وقد تم تصميم إستبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 343 فردا من الموظفين العاملين في محافظة جدة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة ، وتم التوصل إلى النتائج الآتية :

- أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.

### الدراسة السابعة:

وهي بعنوان " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية" (العازمي، 2006) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توفر الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع باستخدام الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

- خصائص و سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الميدانية في وزارة الداخلية.
- وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات و خصائص القائد التحويلي و امتلاك مرؤوسيه للقدرات الإبداعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي و أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى.
- مفردات مجتمع الدراسة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع الدراسة يرون أن هناك قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين في وزارة الداخلية وتتمثل في " العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته".

#### الدراسة الثامنة:

وهي بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية" (الفرأ، 2007) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية من خلال استخدام عدة مؤشرات لقياس مستوى الإبداع و هي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العينة الطبقية و البيانات الأولية و الثانوية، وبلغت عينة الدراسة (400) شخص باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية، إلا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار، كما أن التشريعات و اللوائح تعيق العمل.
- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها.

## الدراسة التاسعة:

وهي بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" (بلواني، 2008) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني باستخدام الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 86.7%
- مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة 75%
- مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة 70.4%
- مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة 70.4%
- مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا بنسبة 68.1%
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص المدير، مكان العمل) بينما كان هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

## الدراسة العاشرة:

وهي بعنوان "دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن" (عبدالحميد، عابنة، 2008) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. وتم اختيار الأجهزة



المبحوثة بطريقة قصديه، ومن ثم توزيع الاستبانة على جميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:  
الشفافية، ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التقويض، وأخيراً الممارسة الإبداعية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد أنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.
- أن أقل درجة توافر لمجالات الدراسة كانت في دائرة الأحوال المدنية، بينما كان أعلاها في مؤسسة المواصفات والمقاييس.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى:

و هي بعنوان " معيقات الإبداع الإداري في المنظمات العامة في مدينة كانبرا استراليا" (امابل و سنس باغ،1992) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معيقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا في استراليا، و استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن من معيقات الإبداع الإداري في المنظمات:

- عدم توفر المكافآت الملائمة للإبداع.
- غياب جو الحرية و الدعم الاجتماعي للإبداع.

حيث تناولت نتائج الدراسة المعوقات العقلية و الانفعالية مثل الخوف و التردد، و اعتمدت في استنتاجها على الجوانب النظرية، و تناولت المعوقات بعمق اكبر، حيث تم تصنيفها إلى مجالات، تضمن كل مجال عددا من المعوقات ذات العلاقة

### الدراسة الثانية:

وهي بعنوان " العلاقة بين المحددات التنظيمية و الإبداع الإداري في المصارف الأمريكية" (نايل كنتا،1996، Nilekenta) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المحددات التنظيمية بالإبداع الإداري متمثلة بدرجة المركزية، الرسمية، الحجم و التخصص وبين أداء المنظمات والذي يعبر عنه بمؤشرات الحصة السوقية و العائد على الأصول، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- أن هناك علاقة قوية بين العوامل التنظيمية أدت إلى تحقيق إبداع إداري عالي و المتمثلة في: انخفاض درجة الرسمية، انخفاض درجة المركزية
- عدم وجود علاقة قوية بين حجم المؤسسة و الإبداع الإداري و أداء المصارف المشمولة في عينة الدراسة

### الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع و التغيير" (فونتس،1996، Fuentes) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة نمط و دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع و التغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية و مساعدتهم حيث بلغت عينة الدراسة (500) فرد، و استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، و قام بجمع بيانات الدراسة من خلال المقابلة و الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى تصور علمي يعمل على تحسين الأداء لدى القيادات في هذه المدارس.

و توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع و التغيير تعزى إلى متغيرات الجنس و الخبرة.

#### الدراسة الرابعة:

وهي بعنوان " عوامل تحفيز العمل الإبداعي في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن استراليا" (امابل،1998) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي و تدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن في استراليا، حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات العلاقة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي و تدعمه: الرغبة في المخاطرة والتحدي، إتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، دعم الأفكار الجديدة و تشجيعها، توفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل.

من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع: مناخ العمل المنافس، القيود المفروض على الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم، و عدم عدالة أسلوب التقييم و كفاية الموارد.

#### الدراسة الخامسة:

وهي بعنوان " تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية و معوقات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو ماليزيا" (غوتام،2001) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية و معوقات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو ماليزيا، و استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته اعتمادا على الكتب والدراسات ذات العلاقة، وأسفرت الدراسة على عدد من النتائج منها:

- تشمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعريفات متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوعية الحلول ومداهها.
- الجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي و استخراج الدروس من محيط الدراسة.
- تجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت ممكن.
- من معيقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية مثل (ماذا لو)، رؤية المشكلة من خلال مشاكل سابقة، مقاومة الأفكار الجديدة.

#### الدراسة السادسة:

وهي بعنوان "اثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري و الولاء التنظيمي" (Chen and Aryee, 2007) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري و رفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة و اعتمد الاستبانة و المقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

#### **ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة و جوانب الاستفادة منها:**

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية و اجنبية مختلفة وعددها خمسة عشر دراسة، استفاد الباحث منها في معرفة القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة

الحالية، كذلك استفاد الباحث منها في اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة فإنه يمكن التعليق عليها على النحو الآتي:

1- يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها الإبداع

الإداري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

2- اهتمت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أيوب، دراسة هيجان، دراسة السميري، و

دراسة امابل و سنس باغ، بدراسة المنظمات و المنظمات الحكومية كالوزارات و

البنوك التجارية و غيرها، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي درست حالة تطبيقية

بلدية الخليل، قسم الكهرباء.

3- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة نايل كنتا (Nilekenta) من حيث تطرقها إلى تأثير

درجة المركزية و الرسمية على الإبداع الإداري و انعكاسه على الأداء الوظيفي.

4- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة هيجان و دراسة السليم و دراسة بلواني من حيث

تطرقها لمقومات الإبداع الإداري من حيث: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة،

المرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

5- اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة عدا دراسة بلواني من حيث البيئة

التي درستها، و ذلك لان البيئة الفلسطينية مميزة بسبب الأوضاع والظروف الغير

مستقرة.

6- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Chen and Aryee، 2007، عبدالحليم، 2008)

من حيث تطرقها لموضوع التفويض الإداري باعتباره احد الأساليب الإدارية التي

تعمل على تعزيز الإبداع الإداري، بينما تطرقت الدراستين إلى توضيح اثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري.

7- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة.

8- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أما جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة فهي على النحو التالي:

1- تكوين تصور شامل و متكامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، و أهميتها

ومنهج الدراسة المستخدم، إضافة إلى إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة.

2- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات السابقة، لتحديد الإطار النظري

للدراسة الحالية عن الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من حيث: مقومات الإبداع

الإداري، و مراحل عملية الإبداع الإداري، و أهم الأساليب الإدارية المتبعة لتحقيق

الإبداع الإداري في المنظمات الفلسطينية.

3- أوضحت الدراسات السابقة أن عملية الإبداع الإداري أسلوب لحل المشاكل وان عملية

تحسين الأداء يركز على عدة عمليات (دراسة الهيجان، ودراسة غوتام).

4- أوضحت الدراسات السابقة معوقات الإبداع الإداري و التي تؤثر سلبا في أداء

العاملين و المدراء و حل هذه المشاكل و تجنبها بطرق إبداعية (دراسة امابل و سنس

باغ، دراسة هيجان، دراسة غوتام).

5- أشارت الدراسات السابقة إلى خصائص المناخ التنظيمي للإبداع، و العوامل التي

تحفز السلوك الإبداعي و تعيقه (دراسة ايوب، دراسة امابل).

6- أوضحت الدراسات السابقة خصائص الإبداع الإداري والمهارات اللازمة للمدراء و

الأفراد على المستوى الفردي و الجماعي ( دراسة هيجان).

## ملخص الفصل الثاني:

من خلال مناقشة الباحث للفصل الثاني حول دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

و القضايا المتصلة بهما و الدراسات السابقة توصل الباحث إلى الملخص التالي:

1- عدم وجود اتفاق واضح بن الباحثين في الوصول إلى تعريف موحد ومتفق عليه

لمفهوم الإبداع، رغم الاتفاق الواضح حول عناصره الأساسية وعلى ذلك فإنه يمكن

تعريف الإبداع الإداري على انه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من

قدرات فكرية و عقلية ينتج عنها أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في

المنظمة تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل بحيث يمكن تنمية هذه

القدرات وتطويرها بالتدريب بناء على قدرة الفرد والجماعة و المنظمة للاستفادة منها

في تحسين و تفعيل أداء المنظمة.

2- تداخل مفهوم الإبداع بالمفاهيم المشابهة مثل الابتكار بالرغم من محاولات الكثير من

الباحثين التمييز و توضيح العلاقة بينهم كما انتهج الباحث في دراسته و يعزى هذا

التشابه إلى أساليب وطرق تطبيقها المتشابهة بين هذه المفاهيم.

3- إجماع معظم الباحثين على العناصر الأساسية للإبداع والتي حددت بطبيعتها كيفية

قياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة و المنظمة.

4- عدم الاتفاق بين الباحثين على خصائص الإبداع الأمر الذي يدعونا إلى عدم فصله

عن ظروف المنظمة و بيئتها.

5- عدم الاتفاق بين الباحثين في الوصول إلى تعريف موحد للأداء الوظيفي بالرغم من

أهميته العالية كونه من أهم مواضيع نظريات السلوك الإداري.



6- مدى أهمية عناصر الأداء الوظيفي في قياس و تحديد مستوى الأداء العاملين في المنظمات الإدارية.

7- تعدد طرق وسائل قياس الأداء من وجهة نظر الباحثين، الأمر الذي يمكن المنظمات من توفير نظم معلومات إدارية عن أداء العاملين وتوفير التغذية الراجعة لمعرفة مستوى فاعلية الأداء لديهم.

8- النتائج النهائية للأداء يمكن قياسها في كثير من الأعمال كميًا على شكل أرقام، أما الأعمال التي لا يمكن قياسها كميًا يتم قياسها من التقييم و الحكم الشخصي ضمن معايير موضوعية و دقيقة.

9- تكوين تصور شامل و متكامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، و أهميتها و منهج الدراسة المستخدم، إضافة إلى إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة من خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وحدود الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة و مفردات المستقصى منهم، كما و يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة و الإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها و ثباتها، وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات و المعلومات التي جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة

فيما يتعلق في القسم الأول من الدراسة و الخاص بالجزء النظري، فقد تم الاستعانة بمنهج البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي بالاعتماد على الكتب و الدوريات المتخصصة و الرسائل الجامعية. أما فيما يتعلق بالقسم الثاني من الدراسة بالجزء الميداني و التطبيقي الخاص بتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً و كيفياً، و الذي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة و إنما أيضا على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. و ذلك من خلال مدى معرفة موظفي شركة كهرباء الخليل بما يتعلق بالإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة كافة موظفي شركة كهرباء الخليل من إداريين و فنيين، باستثناء الفئات التالية: الحراسة وعددهم (5)، المراسلين وعددهم (5)، السائقين وعددهم (25)، إضافة إلى المدير العام لشركة كهرباء الخليل لمشاركته في تحكيم الاستبانة، علماً بأن عدد موظفي شركة كهرباء الخليل يبلغ (187) بالتالي فقد بلغ عدد الموظفين الذين تم استهدافهم (151) موظف حيث تم توزيع إستبانات عليهم، و تم إسترداد (134) استبانة صحيحة قابلة للمعالجة

### الإحصائية

وفيما يلي توضيح خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

#### 2.1 توزيع أفراد المجتمع وفقاً للجنس:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	126	94
	أنثى	8	6
المجموع		134	100

#### جدول رقم (1) خصائص مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل وفقاً للجنس

يتضح من الجدول (1) السابق بخصوص الجنس أن (94%) من الذكور، و أن (4%) من

الإناث.

## 2.2 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	رؤساء أقسام	3	2.2
	طاقم مدير عام	3	2.2
	خدمات حاسوب	4	3
	عطاءات و توريدات	2	1.5
	شؤون موظفين	2	1.5
	مالية	13	9.7
	تشغيل و صيانة	45	33.6
	تركيب	31	23.1
	تخطيط فني	4	3
	قراءة و تحصيل	23	17.2
	خدمات جمهور	4	3
المجموع		134	100

جدول رقم (2) خصائص مجتمع الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (2) السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين (33.6%) ضمن المسمى الوظيفي تشغيل وصيانة، و(23.1%) تركيب، و(17.2%) قراءة و تحصيل، و(9.7%) مالية، و(3%) خدمات حاسوب، و(3%) تخطيط فني، و(3%) خدمات جمهور، و(2.2%) رؤساء أقسام، و(2.2%) طاقم مدير، و(1.5%) عطاءات و توريدات، و(1.5%) شؤون موظفين.

### 2.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد سنوات الخدمة:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الخدمة	أقل من 5 سنوات	44	32.8
	من 5 إلى 10 سنوات	49	36.5
	من 11 إلى 15 سنة	18	13.5
	من 15 سنة فأكثر	23	17.2
المجموع		134	100

جدول رقم (3) خصائص مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل وفقا لسنوات الخدمة

يتضح من الجدول (3) السابق أن (36.5%) من المبحوثين عدد سنوات خدمتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، و(32.8%) أقل من 5 سنوات، و(17.2%) من 15 سنة فأكثر، (13.5%) تتراوح من 11 إلى 15 سنة.

### 2.4 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للعمر:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	من 18 إلى 30 سنة	67	50
	من 31 إلى 40 سنة	39	29.2
	من 41 إلى 50 سنة	25	18.6
	من 50 سنة فأكثر	3	2.2
المجموع		134	100

جدول رقم (4) خصائص مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل وفقا للعمر

يتضح من الجدول (4) السابق بخصوص أعمار أفراد مجتمع الدراسة أن (50%) تتراوح أعمارهم من 18 إلى 30 سنة، وأن (29.2%) تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وأن (18.6%) تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، و (2.2) من 50 سنة فأكثر.

## 2.5 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

المتغير	البيان	العدد	النسبة%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو اقل	30	22.4
	دبلوم	56	41.8
	بكالوريوس	46	34.3
	دراسات عليا	2	1.5
المجموع		134	100

جدول رقم(5) خصائص مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل وفقا للمؤهل العلمي

يتضح من الجدول (5) بخصوص المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة أن (41.8%) من حملة درجة الدبلوم، وأن (34.3%) من حملة درجة البكالوريوس، وأن (22.4%) من حملة درجة الثانوية العامة، وأن (1.5%) من حملة درجة الدراسات العليا

## 2.6 توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لنوع الوظيفة:

المتغير	البيان	العدد	النسبة%
نوع الوظيفة	إداري	62	46.3
	غير إدارية	72	53.7
المجموع		134	100

جدول رقم(6) خصائص مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل وفقا لنوع الوظيفة

يتضح من الجدول (6) السابق بخصوص نوع الوظيفة أن (53.7%) من المبحوثين نوع وظيفتهم غير إدارية، وأن (46.3%) من المبحوثين نوع وظيفتهم إدارية.

### ثالثاً: أداة الدراسة

لجمع بيانات الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان مناسب لمشكلة الدراسة و أهدافها و الفروض العلمية التي تم اختيارها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و أدبياتها و ذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة، و لكي يتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال التعرف على:

- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة كهرباء الخليل.
- مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه.
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.
- مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

#### أ. صدق الأداة:

لقد اعتمد الباحث في التحقق من مدى صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص في كل من جامعة الخليل و جامعة بوليتكنك فلسطين إضافة إلى بعض المحكمين الخارجيين، حيث أدلوا بملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات و قد أجريت العديد من التعديلات من حذف بعض الكلمات و إحلال أخرى بدلا منها.

## ب. ثبات الأداة:

لقد تم حساب اتساق الاستبانة الداخلي من خلال معامل الارتباط بأسلوب التجزئة النصفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط = 0.8 (معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة)، و هو معامل ارتباط جيد جدا و يدل على أن الاستبانة تتسم باتساق داخلي قوي و تفي بأغراض البحث العلمي.

## رابعاً: إجراءات الدراسة

قام الباحث باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- 1- تحديد مجتمع الدراسة.
- 2- تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- 3- الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا و البحث العلمي من خلال كتاب رسمي من جامعة الخليل/ كلية الدراسات العليا و البحث العلمي للجهات ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 4- إعداد أداة البحث (الاستبانة) حيث قام الباحث بتوزيع (151) إستبانة موزعة على مجتمع الدراسة المستهدف، وتم استعادة (134) إستبانة مكتملة البيانات وقابلة للمعالجة والتحليل، أي أن نسبة الاستجابة (88.7%) بحيث كان عدد الاستبانات غير المستردة وغير الصالحة للمعالجة و التحليل (17) إستبانة.
- 5- جمع البيانات و تبويبها ومعالجتها إحصائياً من خلال الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)
- 6- عرض وتحليل نتائج الدراسة و تفسيرها و تحليلها و الوصول إلى التوصيات الملائمة بناء على نتائج الدراسة.



### خامسا: أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و ذلك باستخدام المعالجات الاحصائية التالية:

1. النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
2. معامل الارتباط بأسلوب التجزئة النصفية لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي.
3. حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة التقدير لتحديد استجابات عينة الدراسة
4. تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين محاور الاستبانة للمتغيرات الديمغرافية و المتغيرات الوظيفية.
5. اختبار (LCD) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق حالة وجودها.
6. اختبار (T) لايجاد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و تحليلها و تفسيرها من خلال أربعة عناصر أساسية تعكس نتائج فرضيات و أسئلة الدراسة وهي: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه، واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل، مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

و لمعرفة نتائج المستويات استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، و درجة التقدير لكل فقرة و لكل مستوى من مستويات الاستبانة والدرجة الكلية لكل منها.

و من اجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم اعتماد النسب المئوية التالية:

- من (80%) فأعلى بدرجة كبيرة جدا.
- من (70%) إلى (79%) بدرجة كبيرة.
- من (60%) إلى (69%) بدرجة متوسطة.
- من (50%) إلى (59%) بدرجة قليلة.
- اقل من (50%) بدرجة قليلة جدا.

أولاً: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، و الانحراف المعياري، و النسب المئوية،

ودرجة التقدير لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كما يتضح من

الجدول الآتي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	5	أهتم بأفكار و مقترحات الآخرين و استفيد منها في مجال عملي	0.6	4.3	86	كبيرة جدا
2	10	أكتشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلي للمعلومات المتوفرة لدي	0.5	4.2	84	كبيرة جدا
3	11	لدي الرغبة في تنفيذ التعليمات و القيام بما هو مطلوب مني	0.6	4.2	84	كبيرة جدا
4	6	أستفيد من الانتقادات التي توجه لي	0.7	4.15	83	كبيرة جدا
5	9	لدي القدرة على تنظيم أفكاري و اقتراحاتي	0.6	4.05	81	كبيرة جدا
6	3	لدي القدرة على النقاش و الحوار و امتلاك الحجة و القدرة على الإقناع	0.7	4	80	كبيرة جدا
7	1	أقوم بإنجاز عملي بأسلوب متجدد و متطور	0.6	3.95	79	كبيرة
8	2	أعمل على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة	0.8	3.95	79	كبيرة

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
9	8	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعلمي	0.7	3.95	79	كبيرة
10	4	أعبر عن آرائي و مقترحاتي بكل حرية حتى لو كانت مخالفة لرئيسي	0.9	3.85	77	كبيرة
11	7	أشعر بالمتعة أثناء تعاملي مع مشاكل العمل التي تواجهني	1.1	3.65	73	كبيرة
		الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل	0.17	4.02	80.5	كبيرة جدا

#### جدول (7)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء المحور الأول (مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل)

يتضح من الجدول (7) السابق أن درجة التقدير في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كانت كبيرة جدا على الفقرات (3،9،6،11،10،5) حيث كانت نسبة الاستجابة (80% فأكثر)، كما كانت كبيرة على الفقرات (7،4،8،2،1) بحيث تراوحت نسبة الاستجابة بين (70% إلى اقل من 80%)، كما كانت نسبة الإجابة الكلية المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كبيرة جدا وبلغت (80.5%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة في استجابات أفراد المجتمع ويؤكد صحة الفرضية حيال ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل.

ثانياً: مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، و الانحراف المعياري، و النسب المئوية، و

درجة التقدير لقياس مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم

الإبداع الإداري وتعززه، كما يتضح من الجدول التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	9	يقوم المدراء في شركة كهرباء الخليل بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين	0.9	3.45	69	متوسطة
2	7	يتم وضع خطط طوارئ للمشاكل التقنية و الإدارية و التي تعد من قيل الرؤساء و بمشاركة المرؤوسين	1	3.35	67	متوسطة
3	1	اشترك مع رؤسائي في تحديد أهداف الوحدة التي اعمل بها	1.1	3.3	66	متوسطة
4	6	هناك تكامل بين أنشطة شركة كهرباء الخليل المختلفة و ذلك لوجود هدف مشترك	1	3.25	65	متوسطة
5	2	اشعر بأن الأهداف المحددة للوحدات المختلفة واضحة و محددة لكل موظفي شركة كهرباء الخليل	1	3.15	63	متوسطة
6	3	يتم تحديد مجالات و مواصفات الأداء بالتعاون بين الرؤساء و	1.1	3.15	63	متوسطة

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
		المرووسين في شركة كهرباء الخليل				
7	8	تساعد مشاركة المرووسين في تحديد الأهداف الخاصة بكل وحدة في خلق الإبداع و الابتكار لديهم	1	3.15	63	متوسطة
8	10	تناسب مسؤولية الموظف بمقدار الصلاحيات المفوضة له	1	3.1	62	متوسطة
9	14	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالوحدة التي اتبع إليها	1.2	3.05	61	متوسطة
10	5	يتم استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج الأهداف الموضوعه للوحدة التي اعمل بها بالتعاون بين الرؤساء و المرووسين	1.1	3	60	متوسطة
11	13	تشجع إدارة شركة كهرباء الخليل على إنجاز المهام و الأعمال بشكل جماعي	1	2.95	59	قليلة
12	11	تتيح إدارة شركة كهرباء الخليل للموظفين الفرصة في تطوير القواعد و الإجراءات المتبعة	1	2.9	58	قليلة
13	4	يشارك الموظفون في شركة كهرباء الخليل مدرائهم في	1.1	2.8	56	قليلة

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
		وضع الخطط و آليات تنفيذها				
14	12	هناك استجابة و تشجيع و دعم من قبل المدراء للموظفين عند مشاركتهم بأفكار و اقتراحات جديدة	1.1	2.75	55	قليلة
		الدرجة الكلية لمدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه	0.08	3.09	61.9	متوسطة

**جدول(8) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء المحور الثاني (مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري)**

يتضح من الجدول السابق (8) أن درجة التقدير في مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت متوسطة على الفقرات (5،10،14،16،23،28،30،31،37،9) حيث كانت نسبة الاستجابة تتراوح بين (60% إلى أقل من 70%)، كما كانت قليلة على الفقرات (12،14،11،13) بحيث تراوحت نسبة الاستجابة بين (50% إلى أقل من 60%)، كما كانت نسبة الإجابة الكلية المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة كهرباء الخليل متوسطة وبلغت (61.9%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة في استجابات أفراد المجتمع وان شركة كهرباء الخليل تعمل على استخدام الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، مما يشير إلى عدم صحة الفرضية حيال ارتفاع درجة استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه.

### ثالثاً: واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، و الانحراف المعياري، و النسب المئوية،

ودرجة التقدير لمعرفة واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل، كما يتضح من

الجدول التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	6	امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل و إنجازة بشكل جيد	0.6	4.25	85	كبيرة جدا
2	10	أقدم العون و المساعدة لزملائي لانجاز الأعمال و تكاملها	0.7	4.25	85	كبيرة جدا
3	8	لدي المهارة الكافية في تنفيذ الأوامر و التعليمات بكل دقة	0.6	4.2	84	كبيرة جدا
4	9	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي	0.7	4.2	84	كبيرة جدا
5	3	لدي الاستعداد و القدرة على تحمل مسؤولية أعلى	0.8	4.15	83	كبيرة جدا
6	5	لدي القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	0.6	4.15	83	كبيرة جدا
7	7	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بقواعد و إجراءات العمل	0.7	4.15	83	كبيرة جدا
8	2	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي في وقتها و دون تأخير	0.7	4.1	82	كبيرة جدا
9	4	الترم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير	0.8	4.1	82	كبيرة جدا



الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
10	1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة للأخطاء الحاصلة في المهام الموكلة لي	0.8	4.05	81	كبيرة جدا
11	13	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء	0.8	3.7	74	كبيرة
12	11	تعليمات مسنولي المباشر واضحة دائما دون تناقض أو تغيير	0.9	3.6	72	كبيرة
13	12	رئيسي يتلمس مشاكل العملية و الاجتماعية و يسعى إلى المشاركة بحلها	1	3.2	64	متوسطة
14	14	اسمع من رئيسي عبارات الشكر و العرفان للأعمال التي أقوم بإنجازها	1.2	2.9	58	قليلة
		الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل	0.17	3.9	78.57	كبيرة

### جدول (9)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء المحور الثالث (واقع الاداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل)

يتضح من الجدول (9) السابق أن درجة التقدير في واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء

الخليل كانت كبيرة جدا على الفقرات (1، 2، 4، 7، 9، 3، 5، 8، 10، 6) حيث كانت نسبة الاستجابة

(80% فأكثر)، كما كانت كبيرة على الفقرات (11، 13) بحيث تراوحت نسبة الاستجابة بين

(70% إلى أقل من 80%)، و متوسطة على الفقرة (12)، و قليلة على الفقرة (14)، وكانت نسبة الإجابة الكلية المتعلقة في واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كبيرة وبلغت (78.57%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة في استجابات أفراد المجتمع، ويؤكد صحة الفرضية حيال ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.

رابعاً: مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، و الانحراف المعياري، و النسب المئوية، و درجة التقدير لمعرفة مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	1	يتحسن أداء موظف شركة كهرباء الخليل لأنه يعلم ما هو مطلوب و متوقع منه	0.8	3.5	70	كبيرة
2	4	يقوم موظف شركة كهرباء الخليل بأداء مهام و أعمال واضحة و محددة	0.9	3.35	67	متوسطة
3	8	توفر إدارة شركة كهرباء الخليل نظام معلومات متكامل يساعد موظفي شركة كهرباء الخليل في تأدية أعمالهم	1.1	3.25	65	متوسطة
4	13	المهارات و المعارف التي تكتسب من البرامج التدريبية	1.1	3.2	64	متوسطة

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
		تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة و ترفع من مستوى الأداء				
5	7	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل على الاستغلال الأمثل للجهد و الوقت لانجاز الأعمال	1	3.1	62	متوسطة
6	5	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل العليا على مراجعة قواعد و إجراءات سير العمل و تطويرها بشكل مستمر	1.1	3.05	61	متوسطة
7	6	يمتلك الموظف الصلاحيات الكافية لأداء عمله بأعلى قدر ممكن من الجودة	1	3.05	61	متوسطة
8	12	تعمل إدارة شركة كهرباء الخليل على إلحاق موظفيها بدورات تدريبية تساعد على تحسين أداءهم الوظيفي	1.1	3	60	متوسطة
9	2	يلتزم موظف شركة كهرباء الخليل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف الوحدة التي يعمل بها	0.9	2.95	59	قليلة
10	3	لدى موظف شركة كهرباء الخليل الاستقلالية و الحرية في أدائه لعمله	1	2.9	58	قليلة

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
11	14	تيدل إدارة شركة كهرباء الخليل جهودا كبيرة لتطوير أداء الرؤساء و المرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الكفاءة و الإبداع	1.1	2.75	55	قليلة
12	11	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل على معرفة حاجات الموظفين التقنية والإدارية	1.1	2.65	53	قليلة
13	10	تيدل إدارة شركة كهرباء الخليل جهودا جيدة لتشجيع الأداء الإبداعي	1.1	2.5	50	قليلة
14	15	تقدر إدارة شركة كهرباء الخليل الموظف المبدع في أداءه لعمله	1.1	2.5	50	قليلة
15	9	يوجد لدى شركة كهرباء الخليل نظام حوافز جيد يرتبط بالأداء المتميز	1.1	2.45	49	قليلة جدا
		الدرجة الكلية لمدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي	0.1	2.9	58	قليلة

جدول (10)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في

شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الاداء الوظيفي)

يتضح من الجدول(10) السابق أن درجة التقدير في مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي كانت كبيرة في الفقرة (1) حيث كانت نسبة الاستجابة تتراوح بين (70% إلى اقل من 80%)، كما كانت متوسطة على الفقرات (4،5،6،12،13،7،8) بحيث تراوحت نسبة الاستجابة بين (60% إلى اقل من 70%)، كما كانت قليلة في الفقرات (2،3،14،11،10،15)، و قليلة جدا في الفقرة (9)، و كانت نسبة الإجابة الكلية المتعلقة في مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي قليلة حيث بلغت (58%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة في استجابات أفراد المجتمع وان مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي قليلة ، مما يشير إلى عدم صحة الفرضية حيال أن الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخليل يسهم في رفع الأداء الوظيفي.

**خامسا: مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية**

قام الباحث بحساب تحليل التباين بين استجابات أفراد المجتمع إزاء محاورها مع المتغيرات

الديموغرافية على النحو التالي:

1. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها باختلاف نوع الوظيفة:

المحور	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	إدارية	62	4.1047	0.36354	134	2.03	0.04
	غير إدارية	72	3.9611	0.43996			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	إدارية	62	3.3219	0.65790	134	3.19	0.001
	غير إدارية	72	2.8956	0.85603			
واقع الأداء الوظيفي	إدارية	62	3.9806	0.44747	134	1.33	0.184
	غير إدارية	72	3.8825	0.40398			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	إدارية	62	3.1718	0.75340	134	2.96	0.003
	غير إدارية	72	2.7524	0.86579			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	إدارية	62	3.6461	0.44950	134	3.26	0.001
	غير إدارية	72	3.3735	0.50812			

جدول (11) نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لنوع الوظيفة

يوضح الجدول (11) السابق أن مستوى الدلالة (0.001) وهذه القيمة اصغر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، لذلك تقبل فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنوع الوظيفة في محاور الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لصالح الوظيفة الإدارية ذلك أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة جاء لصالح الوظيفة الإدارية حيث كان المتوسط الحسابي (3.6461) للوظيفة الإدارية و(3.3735) للوظيفة غير الإدارية.

2. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	بينها	.905	3	.302	1.817	.147
	داخلها	21.586	131	.166		
	المجموع	22.491	134			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	بينها	1.532	3	.511	.800	.496
	داخلها	82.955	131	.638		
	المجموع	84.487	134			
واقع الأداء الوظيفي	بينها	.132	3	.044	.239	.869
	داخلها	23.990	131	.185		
	المجموع	24.122	134			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	بينها	.448	3	.149	.208	.891
	داخلها	93.257	131	.717		
	المجموع	93.705	134			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	بينها	.510	3	.170	.678	.567
	داخلها	32.622	131	.251		
	المجموع	33.133	134			

جدول (12) نتائج تحليل التباين لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير

العمر

يوضح الجدول (12) السابق أن مستوى الدلالة الكلية لجميع المحاور (0.567) وهذه القيمة

أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، لذلك ترفض فرضية وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لمتغير العمر في محاور الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير العمر في محاور الإبداع

وعلاقته بالأداء الوظيفي.

3. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	بينها	.619	3	.206	1.227	.302
	داخلها	21.872	131	.168		
	المجموع	22.491	134			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	بينها	8.428	3	2.809	4.802	.003
	داخلها	76.060	131	.585		
	المجموع	84.487	134			
واقع الأداء الوظيفي	بينها	.352	3	.117	.641	.590
	داخلها	23.770	131	.183		
	المجموع	24.122	134			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	بينها	6.083	3	2.028	3.008	.033
	داخلها	87.622	131	.674		
	المجموع	93.705	134			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	بينها	1.927	3	.642	2.676	.050
	داخلها	31.206	131	.240		
	المجموع	33.133	134			

جدول (13) نتائج تحليل التباين لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

يوضح الجدول (13) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للمحور الثاني (استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري) حيث أن مستوى الدلالة (0.003)، و المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة (0.033) و هذا يشير إلى وجود اختلاف في رؤية أفراد المجتمع إزاء تلك المحاور، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الدلالة (0.050) و هي مساوية للقيمة المحددة في الفرضية (0.05) لذلك تقبل فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير المؤهل العلمي في محاور الإبداع و علاقته بالأداء الوظيفي.



ويوضح الجدول (14) التالي نتائج اختبار (LCD) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين

أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة ذات الفروق الإحصائية:

المحور	المؤهل العلمي (س)	المؤهل العلمي (ص)	الفرق بين الأوساط (س - ص)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	ثانوية عامة	دبلوم	.3740(*)	.17306	.033
		بكالوريوس	-.1485	.17950	.410
		دراسات عليا	-.6363	.55860	.257
	دبلوم	ثانوية عامة	-.3740(*)	.17306	.033
		بكالوريوس	-.5225(*)	.15221	.001
		دراسات عليا	-1.0104	.55044	.069
	بكالوريوس	ثانوية عامة	.1485	.17950	.410
		دبلوم	.5225(*)	.15221	.001
		دراسات عليا	-.4878	.55250	.379
	دراسات عليا	ثانوية عامة	.6363	.55860	.257
		دبلوم	1.0104	.55044	.069
		بكالوريوس	.4878	.55250	.379
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	ثانوية عامة	دبلوم	.2926	.18575	.118
		بكالوريوس	-.1391	.19266	.472
		دراسات عليا	-.6893	.59956	.252
	دبلوم	ثانوية عامة	-.2926	.18575	.118
		بكالوريوس	-.4317(*)	.16337	.009
		دراسات عليا	-.9820	.59080	.099
	بكالوريوس	ثانوية عامة	.1391	.19266	.472
		دبلوم	.4317(*)	.16337	.009
		دراسات عليا	-.5502	.59301	.355
	دراسات عليا	ثانوية عامة	.6893	.59956	.252
		دبلوم	.9820	.59080	.099
		بكالوريوس	.5502	.59301	.355
الدرجة الكلية لجميع المحاور	ثانوية عامة	دبلوم	.1123	.11085	.313
		بكالوريوس	-.1296	.11498	.262
		دراسات عليا	-.4750	.35780	.187
	دبلوم	-.1123	.11085	.313	

المحور	المؤهل العلمي (س)	المؤهل العلمي (ص)	الفرق بين الاوساط (س - ص)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
		بكالوريس	-0.2419(*)	.09749	.014
		دراسات عليا	-.5873	.35257	.098
بكالوريس		ثانوية عامة	.1296	.11498	.262
		دبلوم	.2419(*)	.09749	.014
دراسات عليا		دراسات عليا	-.3454	.35389	.331
		ثانوية عامة	.4750	.35780	.187
		دبلوم	.5873	.35257	.098
		بكالوريس	.3454	.35389	.331

الجدول (14) نتائج اختبار (LCD) البعدي لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول (14) السابق نتائج اختبار (LCD) البعدي لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي حيث تبين أن الفروق في المحور الثاني (مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري) لصالح درجة الدبلوم مقابل درجة الثانوية العامة، و لصالح درجة البكالوريس مقابل درجة الدبلوم. و الفروق في المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) لصالح درجة البكالوريس مقابل درجة الدبلوم، والفروق على كامل المحاور كانت لصالح درجة البكالوريس مقابل درجة الدبلوم.

4. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	بينها	.442	3	.147	.869	.459
	داخلها	22.049	131	.170		
	المجموع	22.491	134			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	بينها	2.665	3	.888	1.411	.242
	داخلها	81.822	131	.629		
	المجموع	84.487	134			
واقع الأداء الوظيفي	بينها	.336	3	.112	.613	.608
	داخلها	23.785	131	.183		
	المجموع	24.122	134			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	بينها	1.061	3	.354	.496	.686
	داخلها	92.644	131	.713		
	المجموع	93.705	134			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	بينها	.576	3	.192	.767	.515
	داخلها	32.557	131	.250		
	المجموع	33.133	134			

جدول (15) نتائج تحليل التباين لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير

عدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول (15) السابق أن مستوى الدلالة الكلية لجميع المحاور (0.515) وهذه القيمة اكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، لذلك ترفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة في محاور الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير عدد سنوات الخدمة في محاور الإبداع و علاقته بالأداء الوظيفي.

5. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	ذكر	126	4.0306	.41776	134	.345	.731
	أنثى	8	3.9788	.30596			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	ذكر	126	3.0937	.80305	134	.047	.963
	أنثى	8	3.0800	.74406			
واقع الأداء الوظيفي	ذكر	126	3.9318	.43239	134	.421	.674
	أنثى	8	3.8663	.32049			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	ذكر	126	2.9393	.85108	134	-.389	.698
	أنثى	8	3.0588	.66064			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	ذكر	126	3.4998	.50553	134	.020	.984
	أنثى	8	3.4963	.41193			

جدول(16) نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للجنس

يوضح الجدول(16) السابق أن مستوى الدلالة الكلية لجميع المحاور(0.984) وهذه القيمة اكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، لذلك ترفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في محاور الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير الجنس في محاور الإبداع و علاقته بالأداء الوظيفي.

6. رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاور الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	بينها	1.819	10	.182	1.083	.381
	داخلها	20.672	124	.168		
	المجموع	22.491	134			
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	بينها	18.308	10	1.831	3.403	.001
	داخلها	66.180	124	.538		
	المجموع	84.487	134			
واقع الأداء الوظيفي	بينها	2.949	10	.295	1.713	.085
	داخلها	21.173	124	.172		
	المجموع	24.122	134			
مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	بينها	21.390	10	2.139	3.638	.000
	داخلها	72.315	124	.588		
	المجموع	93.705	134			
الدرجة الكلية لجميع المحاور	بينها	7.850	10	.785	3.819	.000
	داخلها	25.282	124	.206		
	المجموع	33.133	134			

جدول (17) نتائج تحليل التباين لفروق استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير

#### المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (17) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي للمحور الثاني (استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري) حيث أن مستوى الدلالة (0.001)، و المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) و هذا يشير إلى وجود اختلاف في رؤية أفراد المجتمع إزاء تلك المحاور، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الدلالة (0.000) و هي اقل من القيمة المحددة في الفرضية (0.05) لذلك تقبل فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير المسمى الوظيفي في محاور الإبداع و علاقته بالأداء الوظيفي.

ويوضح الجدول (18) التالي جزء من نتائج اختبار (LCD) لتحديد مصادر الفروق الدالة

إحصائياً لمتغير المسمى الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة ذات الفروق

الإحصائية:

المحور	المسمى الوظيفي (س)	المسمى الوظيفي (ص)	الفرق بين الاوساط (س - ص)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
استخدام الإدارة لأساليب الإبداع الإداري	تشغيل و صيانة	رؤساء أقسام	-1.2289(*)	.43738	.006
		طاقم مدير	-1.0856(*)	.43738	.014
		عطاءات و توريدات	-1.2989(*)	.53008	.016
		شؤون موظفين	-1.2289(*)	.53008	.022
		تركيب	-0.3847(*)	.17121	.026
	تركيب	قراءة و تحصيل	-0.8115(*)	.18802	.000
		تشغيل و صيانة	0.3847(*)	.17121	.026
		قراءة و تحصيل	-0.4268(*)	.20187	.037
	قراءة و تحصيل	تشغيل و صيانة	0.8115(*)	.18802	.000
		تركيب	0.4268(*)	.20187	.037
رؤساء أقسام	تشغيل و صيانة	1.2289(*)	.43738	.006	
	خدمات جمهور	1.2000(*)	.56023	.034	
	طاقم مدير	تشغيل و صيانة	1.0856(*)	.43738	.014
		تشغيل و صيانة	1.2989(*)	.53008	.016
	عطاءات و توريدات	خدمات جمهور	1.2700(*)	.63524	.048
		شؤون موظفين	1.2289(*)	.53008	.022
	مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	قراءة و تحصيل	تشغيل و صيانة	0.9070(*)	.19654
تركيب			0.5898(*)	.21102	.006
خدمات جمهور			1.0907(*)	.41538	.010
خدمات جمهور		رؤساء أقسام	-1.4383(*)	.58563	.015
	طاقم مدير	-1.2817(*)	.58563	.031	
	شؤون موظفين	-1.5500(*)	.66404	.021	
	قراءة و تحصيل	قراءة و تحصيل	-1.0907(*)	.41538	.010
		رؤساء أقسام	-1.2547(*)	.45721	.007
	تشغيل و صيانة	طاقم مدير	-1.0980(*)	.45721	.018
		شؤون موظفين	-1.3663(*)	.55410	.015
مالية		-0.5298(*)	.24143	.030	

المحور	المسمى الوظيفي(س)	المسمى الوظيفي (ص)	الفرق بين الاوساط (س - ص)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
	تركيب	قراءة و تحصيل	-9070(*)	.19654	.000
		رؤساء أقسام	-9375(*)	.46362	.045
	رؤساء أقسام	قراءة و تحصيل	-5898(*)	.21102	.006
		تشغيل وصيانة	1.2547(*)	.45721	.007
		تركيب	.9375(*)	.46362	.045
		خدمات جمهور	1.4383(*)	.58563	.015
	طاقم مدير	تشغيل و صيانة	1.0980(*)	.45721	.018
		خدمات جمهور	1.2817(*)	.58563	.031
	شؤون موظفين	تشغيل و صيانة	1.3663(*)	.55410	.015
		خدمات جمهور	1.5500(*)	.66404	.021
	مالية	تشغيل و صيانة	.5298(*)	.24143	.030
	الدرجة الكلية لجميع المحاور	رؤساء الاقسام	مالية	.6213(*)	.29039
تشغيل و صيانة			.8498(*)	.27034	.002
تركيب			.6131(*)	.27413	.027
تخطيط فني			.6892(*)	.34627	.049
خدمات جمهور			.9367(*)	.34627	.008
طاقم مدير		تشغيل و صيانة	.6031(*)	.27034	.027
		خدمات جمهور	.6900(*)	.34627	.049
عطاءات و توريدات		تشغيل و صيانة	.7631(*)	.32763	.021
		خدمات جمهور	.8500(*)	.39263	.032
شؤون موظفين		مالية	.7296(*)	.34436	.036
		تشغيل و صيانة	.9581(*)	.32763	.004
		تركيب	.7215(*)	.33076	.031
		تخطيط فني	.7975(*)	.39263	.044
		خدمات جمهور	1.0450(*)	.39263	.009
مالية		رؤساء أقسام	-6213(*)	.29039	.034
		شؤون موظفين	-7296(*)	.34436	.036
تشغيل و صيانة		رؤساء أقسام	-8498(*)	.27034	.002
		طاقم مدير	-6031(*)	.27034	.027
		عطاءات و توريدات	-7631(*)	.32763	.021
		شؤون موظفين	-9581(*)	.32763	.004

المحور	المسمى الوظيفي (س)	المسمى الوظيفي (ص)	الفرق بين الاوساط (س - ص)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
		تركيب	-2367(*)	.10582	.027
		قراءة وتحصيل	-5135(*)	.11621	.000
تركيب		رؤساء أقسام	-6131(*)	.27413	.027
		شؤون موظفين	-7215(*)	.33076	.031
		تشغيل و صيانة	.2367(*)	.10582	.027
		قراءة و تحصيل	-2769(*)	.12477	.028
		رؤساء أقسام	-6892(*)	.34627	.049
تخطيط فني		شؤون موظفين	-7975(*)	.39263	.044
		تشغيل و صيانة	.5135(*)	.11621	.000
قراءة و تحصيل		تركيب	.2769(*)	.12477	.028
		خدمات جمهور	.6004(*)	.24561	.016
		رؤساء أقسام	-9367(*)	.34627	.008
خدمات جمهور		طاقم مدير	-6900(*)	.34627	.049
		عطاءات و توريدات	-8500(*)	.39263	.032
		شؤون موظفين	-1.0450(*)	.39263	.009
		قراءة و تحصيل	-6004(*)	.24561	.016
		رؤساء أقسام	-9367(*)	.34627	.008

الجدول (18) نتائج اختبار (LCD) البعدي لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (18) السابق نتائج اختبار (LCD) البعدي لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير المسمى الوظيفي على المحاور حيث تبين أن الفروق كانت في المحور الثاني (مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري)، و المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي)، و في جميع المحاور وذلك على النحو التالي:



أ. المحور الثاني (مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و

تعززه):

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسميات الوظيفية التالية (رؤساء أقسام، طاقم مدير، عطاءات و توريدات، شؤون موظفين، تركيب، قراءة و تحصيل) مقابل المسمى الوظيفي تشغيل و صيانة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي قراءة و تحصيل مقابل المسمى الوظيفي تركيب.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي رؤساء أقسام مقابل المسمى الوظيفي خدمات جمهور.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي عطاءات و توريدات مقابل المسمى الوظيفي خدمات جمهور.

ب. المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي):

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي قراءة و تحصيل مقابل كل من المسميات الوظيفية التالية ( تشغيل و صيانة، تركيب، خدمات جمهور).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح كل من المسميات الوظيفية التالية (رؤساء أقسام، طاقم مدير، شؤون موظفين، قراءة و تحصيل) مقابل المسمى الوظيفي خدمات جمهور.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح كل من المسميات الوظيفية التالية (رؤساء أقسام، طاقم مدير، شؤون موظفين، مالية) مقابل المسمى الوظيفي تشغيل و صيانة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي رؤساء أقسام مقابل المسمى الوظيفي تركيب.

### ج. جميع المحاور:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي رؤساء أقسام مقابل المسميات الوظيفية التالية ( مالية، تشغيل و صيانة، تركيب، تخطيط فني، خدمات جمهور).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي طاقم مدير مقابل المسميات الوظيفية التالية ( تشغيل و صيانة، خدمات جمهور).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي عطاءات و توريدات مقابل المسميات الوظيفية التالية (تشغيل و صيانة، خدمات جمهور).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي شؤون موظفين مقابل المسميات الوظيفية التالية (مالية، تشغيل و صيانة، تركيب، تخطيط فني، خدمات جمهور).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي تركيب مقابل المسمى الوظيفي تشغيل و صيانة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح المسمى الوظيفي قراءة و تحصيل مقابل كل من المسميات الوظيفية التالية ( تشغيل وصيانة، تركيب، خدمات جمهور).

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة و توصياتها

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)، إضافة إلى التعرف إلى دور بعض المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة.

### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول و الذي يتعلق في مستوى الإبداع الإداري لدى

#### موظفي شركة كهرباء الخليل

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً بنسبة (80.5%) و يعود ذلك إلى النقاط التالية:

1. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من موظفي شركة كهرباء الخليل لديهم الاهتمام بأفكار

و مقترحات زملائهم في العمل و يستفيدون منها في إطار عملهم، حيث كانت نسبة

اهتمام موظفي شركة كهرباء الخليل بأفكار زملائهم والاستفادة منها بدرجة كبيرة جداً

و بنسبة (86%).

2. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل يعتمدون على قدراتهم

التحليلية و المعلومات المتوفرة لديهم في اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل، حيث

كانت نسبة قدرة موظفي شركة كهرباء الخليل على اكتشاف أخطاء العمل من خلال

تحليلهم للمعلومات المتوفرة لديهم بدرجة كبيرة جداً و بنسبة (84%).

3. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة في شركة كهرباء الخليل يلتزمون بتنفيذ التعليمات و

القيام بما هو مطلوب منهم و يستفيدون من الانتقادات التي توجه إليهم، حيث كانت

نسبة التزام موظفي شركة كهرباء الخليل بالتعليمات و القيام بما هو مطلوب منهم بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (84%).

4. لدى موظفي شركة كهرباء الخليل القدرة على تنظيم أفكارهم و مقترحاتهم، إضافة إلى قدرتهم على النقاش والحوار و القدرة على الإقناع، حيث كانت نسبة قدرة موظفي شركة كهرباء الخليل على تنظيم أفكارهم و القدرة على النقاش و الإقناع بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (81%).

5. يقوم موظفو شركة كهرباء الخليل بإنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد و متطور و يقومون بتقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة، حيث كانت نسبة قيام موظفي شركة كهرباء الخليل بإنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد و متطور بدرجة كبيرة و بنسبة (79%).

6. لدى موظفي شركة كهرباء الخليل القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل المتوقع حدوثها، حيث كانت نسبة قدرة موظفي شركة كهرباء الخليل على التنبؤ بمشاكل العمل بدرجة كبيرة و بنسبة (79%).

يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن مستوى الإبداع الفردي لدى موظفي شركة كهرباء الخليل مرتفع، بمعنى أن موظف شركة كهرباء الخليل لديه من المهارات و القدرات ما يجعله قادرا على إدراك مشاكل العمل و الأزمات المتوقع حدوثها من خلال قدرته على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة و معرفة آثارها، بحيث يستطيع تحديد نواحي القصور و الأخطاء الممكنة و تلافيتها و إيجاد الحل الأمثل، و إنتاج أفكار أو تقنيات جديدة تتسم بقيمة مرتفعة بالنسبة لشركة كهرباء الخليل، و النظر إلى الأمور المختلفة بمنظور جديد. و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية موظفي شركة كهرباء الخليل تقنيين بغض النظر عن كون وظيفتهم إدارية أو غير إدارية و بالتالي فإن إبداع موظف شركة كهرباء الخليل يتسم بكونه إبداع تقني

و الذي ينتج بالغالب من قبل الفرد و يتم تبنيه من خلال المنظمة إن وجد الإبداع الإداري لديها.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني و الذي يتعلق في مدى استخدام الإدارة للأساليب

التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9) ويعود ذلك إلى النقاط التالية:

1. عدم وجود سياسة واضحة من قبل إدارة شركة كهرباء الخليل في تفويض الصلاحيات

للمرؤوسين ومركزية القرار في يد الإدارة العليا، حيث كانت نسبة قيام المدراء في

تفويض الصلاحيات للمرؤوسين بدرجة متوسطة و بنسبة (69%).

2. تحديد أهداف كل وحدة من قبل المدير بدون مشاركة واضحة من قبل المرؤوسين في

تحديدها و صياغتها، حيث كانت نسبة اشتراك المرؤوسين في تحديد أهداف وحداتهم

بدرجة متوسطة و بنسبة (66%).

3. يتم تحديد مواصفات الأداء للأعمال المختلفة للموظفين من قبل مديرهم المباشر دون

مشاركة واضحة من قبل المرؤوسين، حيث كانت نسبة مشاركة المرؤوسين في تحديد

مجالات و مواصفات الأداء متوسطة و بنسبة (63%).

4. عدم عقد اجتماعات دورية من قبل مدراء الوحدات المختلفة في شركة كهرباء الخليل

مع موظفيهم لبحث مدى التقدم في تحقيق أهداف الوحدات المختلفة، حيث كانت نسبة

استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج أهداف الوحدات المختلفة بالتعاون بين الرؤساء

و المرؤوسين متوسطة و بنسبة (60%).

5. عدم السماح لموظفي شركة كهرباء الخليل في تطوير قواعد و إجراءات العمل المتبعة من قبل الإدارة حيث كانت نسبة إتاحة الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير القواعد و الإجراءات المتبعة قليلة و بنسبة (58%).

6. عدم مشاركة الموظفين مدرائهم في وضع خطط العمل و آليات تنفيذها بحيث كانت نسبة مشاركة الموظفين مدرائهم في وضع خطط العمل و آلية تنفيذها قليلة و بنسبة (56%).

7. عدم دعم الإدارة لأفكار و اقتراحات الموظفين الجديدة، حيث كانت نسبة استجابة و تشجيع و دعم المدراء للموظفين عند مشاركتهم بأفكار و مقترحات جديدة قليلة بنسبة (55%).

يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن مستوى الإبداع الإداري على مستوى شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة متدنية، بمعنى عدم وجود سياسات واضحة متبعة من قبل إدارة شركة كهرباء الخليل تدعم إبداع الموظفين و تعززه، حيث أن الأفكار الإبداعية سواء كانت تقنية أو إدارية تكون في البداية فكر فردي ينطلق من ذهن الفرد و يتم الاستفادة منها في انجاز حضاري على مستوى المنظمة عن طريق متابعة هذه الأفكار و إثراءها و دعمها و توظيفها، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القواعد و الإجراءات و البناء التنظيمي المعتمد من قبل إدارة شركة كهرباء الخليل لا يدعم الإبداع المتوفر لدى موظفي شركة كهرباء الخليل و لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإبداع المتوفر على المستوى الفردي عن واقع و ظروف المنظمة و بيئتها.

ج. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث و الذي يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة

### كهرباء الخليل

أظهرت نتائج الجدول(9) أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة و بنسبة (78.57%) و يعود ذلك إلى النقاط التالية:

1. أن موظفي شركة كهرباء الخليل لديهم القدرة على التخطيط الجيد لانجاز أعمالهم

بنجاح، حيث كانت نسبة امتلاك موظفي شركة كهرباء الخليل القدرة على التخطيط

لنجاح العمل و انجازه بشكل جيد بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (85%).

2. يقدم موظفو شركة كهرباء الخليل العون و المساعدة لبعضهم البعض لانجاز الأعمال

و تكاملها، حيث كانت نسبة قيام موظفي شركة كهرباء الخليل بتقديم العون و

المساعدة لبعضهم البعض بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (85%).

3. لدى موظفي شركة كهرباء الخليل القدرة على التكيف مع متغيرات و ظروف العمل

الطارئة، حيث كانت نسبة قدرة موظفي شركة كهرباء الخليل على التكيف مع

الظروف المستجدة بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (83%).

4. التزام موظفي شركة كهرباء الخليل بأوقات الدوام الرسمي وإنجاز الأعمال الموكلة

لهم في وقتها و دون تأخير، حيث كانت نسبة قيام الموظفين بإنجاز الأعمال الموكلة

لهم و التزامهم بأوقات الدوام الرسمي بدرجة كبيرة جدا و بنسبة (82%).

5. لدى موظفي شركة كهرباء الخليل القدرة على تقديم مقترحات تفيد العمل و التي تمتاز

بالقبول من قبل الرؤساء، حيث كانت نسبة قدرة موظفي شركة كهرباء الخليل على

تقديم اقتراحات و آراء تفيد العمل و تمتاز بالقبول لدى الرؤساء كبيرة و بنسبة

(74%).



6. مشاركة المدراء مشاكل الموظفين العملية و الاجتماعية لم ترتق للمستوى المطلوب، حيث كانت نسبة مشاركة المدراء الموظفين مشاكلهم العملية و الاجتماعية بدرجة متوسطة و بنسبة (64%).

7. تدني درجة التحفيز المعنوي من قبل المدراء لموظفيهم في شركة كهرباء الخليل، حيث كانت نسبة قيام المدراء بتقديم عبارات الشكر و العرفان للأعمال المنجزة من قبل الموظفين بدرجة قليلة و بنسبة (58%).

يرى الباحث أن هذه النتيجة و التي تؤكد أن مستوى الأداء الوظيفي لموظف شركة كهرباء الخليل مرتفع، وان مستوى دعم الإدارة لأداء موظفيها لم يرتق لمستوى أداءهم، بمعنى أن موظف شركة كهرباء الخليل يمتلك المهارات و المعلومات و القدرات اللازمة لأداء عمله بكفاءة عالية، إلا أن بيئة شركة كهرباء الخليل الإدارية، و التي تتمثل في تنظيم و هيكله المهام و المسؤوليات و الأدوار المختلفة لا تدعم الأداء المتوفر لدى موظف شركة كهرباء الخليل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظف شركة كهرباء الخليل و من خلال نتيجة المحور الأول يتسم بالإبداع في عمله ويرتبط ذلك ارتباطاً مباشراً بكفاءة أداء الموظف، حيث كان واقع الأداء الوظيفي لموظف شركة كهرباء الخليل مرتفع أيضاً، إلا أن إدارة شركة كهرباء الخليل لا تملك سياسة واضحة لتعزيز الإبداع الفردي المتوفر لدى موظفيها وبالتالي عدم وجود نظام واضح لقياس و تقييم الأداء و العمل على تحفيز و دعم الأداء المتميز.

د. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع و الذي يتعلق في علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء

#### الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل

أظهرت نتائج الجدول (10) أن علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة و بنسبة (58%)، ويعود ذلك للنقاط التالية:

1. عدم وجود نظام معلومات واضح يساعد موظفي شركة كهرباء الخليل في تأدية أعمالهم، حيث كانت نسبة توفر نظام معلومات متكامل للأعمال و الأنشطة المختلفة بدرجة متوسطة و بنسبة (67%).

2. طبيعة البرامج التدريبية المقدمة من قبل إدارة شركة كهرباء الخليل لم ترتق للمستوى المطلوب حيث كانت درجة ميولها للمهارات الروتينية أكثر من درجة ميولها للمهارات الإبداعية و التي تؤدي إلى ابتكار أساليب خلاقية في أداء أنشطة العمل المختلفة، حيث كانت نسبة طبيعة المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية التي تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة و ترفع من مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة و بنسبة (64%).

3. طبيعة الصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة للموظفين لأداء الأعمال الموكلة لهم بجودة عالية غير الكافية، حيث كانت نسبة امتلاك الموظف الصلاحيات الكافية لأداء عمله بأعلى قدر ممكن من الجودة بدرجة متوسطة و بنسبة (61%).

4. درجة الاستقلالية و الحرية في أداء العمل من قبل الموظف متدنية، حيث كانت نسبة استقلالية الموظف بأداء عمله بدرجة قليلة و بنسبة (58%).

5. درجة حرص إدارة شركة كهرباء الخليل على معرفة حاجات الموظفين التقنية و الإدارية متدنية حيث كانت بدرجة قليلة و بنسبة (53%).

6. درجة تقدير إدارة شركة كهرباء الخليل للأداء المتميز متدنية، حيث كانت نسبة تقدير إدارة شركة كهرباء الخليل للموظف المبدع في أداءه لعمله بدرجة قليلة و بنسبة (50%).

7. عدم وجود نظام حوافز جيد يرتبط بالأداء الإبداعي حيث كانت بدرجة قليلة جدا و

بنسبة (49%).

يرى الباحث أن هذه النتيجة و التي أشارت إلى أن دور الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي على المستوى العام لها كانت متدنية و بدرجة قليلة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نتائج المحاور أو الأسئلة السابقة، و التي أثبتت اتسام موظفي شركة كهرباء الخليل بدرجة عالية من الإبداع الفردي، و الذي انعكس على طبيعة أداءهم الوظيفي الذي كان مرتفعا أيضا، إلا أن مستوى الإبداع الإداري المرتبط بإدارة شركة كهرباء الخليل و النمط الإداري المتبع و المعتمد فيها كان منخفضا لعدم وجود سياسة واضحة تدعم الإبداع الفردي المتوفر لدى الموظفين و تحفز الأداء الجيد لهم، و أن طبيعة النظام المتبع لدى شركة كهرباء الخليل لا تدعم و تعزز الإبداع الإداري المرتبط بإبداع الفرد و دعم الإدارة لهذا الإبداع و بالتالي انعكاسه على الأداء الوظيفي على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، فقد أظهرت الدراسة أن مستوى توفر قدرة موظف شركة كهرباء الخليل على الإبداع أعلى من مستوى توفر البيئة الإبداعية، و ذلك يعود إلى تشريعات و لوائح و قوانين شركة كهرباء الخليل المتبعة لا تعمل على دعم الإبداع و تعزيزه، كما قد يكون لدى المشرفين أو رؤساء الوحدات في شركة كهرباء الخليل تخوف من ظهور أو بروز افراد في المستويات الإدارية الدنيا بأفكار جديدة مبدعة تلقى اهتمام من الإدارة العليا و تكافئ مقدميها، مما قد يؤثر على المنصب الوظيفي للمشرفين فيميلون إلى كبح الممارسات الإبداعية للمرؤوسين.

هـ. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس و السادس و الذي يتعلق في مدى وجود علاقة بين

المتغيرات الوظيفية و الديموغرافية و مستوى الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى موظفي

شركة كهرباء الخليل:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الوظيفي (نوع الوظيفة) في محاور الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لصالح الوظيفة الإدارية، ويعزو الباحث هذه الفروق إلى اختلاف طبيعة تفكير الموظف الإداري عن الموظف غير الإداري بمختلف مجالاته في موضوع الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، حيث أن هذه الاختلافات بين الوظيفة الإدارية و الوظيفة غير الإدارية تعود للكيفية التي يتم فيها تناول موضوع الإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي بين الفئتين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الديموغرافي العمر في محاور الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، و يعزو الباحث عدم وجود فروق إلى اتفاق معظم أفراد مجتمع الدراسة باختلاف أعمارهم في مدى تطبيق إدارة شركة كهرباء الخليل للإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي في محاور الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لصالح درجة البكالوريوس مقابل درجة الدبلوم، و لصالح درجة الدبلوم مقابل درجة الثانوية العامة، ويعزو الباحث وجود هذه الفروق إلى طبيعة النظرة لحاملي درجة البكالوريوس عن حاملي درجة الدبلوم ودرجة الدبلوم عن حاملي درجة الثانوية العامة في موضوع الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، بمعنى أن صاحب المؤهل العلمي الأعلى يصل بصاحبه إلى الاقتناع بمدى أهمية الإبداع الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي، بحيث انه كلما زاد المؤهل العلمي للمبجوثين

زادت اتجاهاتهم و قدراتهم على القيام بالأعمال غير الروتينية و اتخاذ القرارات الجوهرية التي تدعم الإبداع الإداري.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الوظيفي عدد سنوات الخدمة في موضوع الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، و يعزو الباحث عدم وجود فروق إلى اتفاق معظم أفراد مجتمع الدراسة باختلاف عدد سنوات خدمتهم في مدى تطبيق إدارة شركة كهرباء الخليل للإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الديموغرافي الجنس في موضوع الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، و يعزو الباحث عدم وجود فروق إلى اتفاق كل من الذكر و الأنثى حول مدى تطبيق إدارة شركة كهرباء الخليل للإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير الوظيفي المسمى الوظيفي في موضوع الإبداع الإداري و علاقته في الأداء الوظيفي في كل من المحاور التالية:

- المحور الثاني (مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه) لصالح: المسميات الوظيفية التالية (رؤساء أقسام، طاقم مدير، عطاءات و توريدات، شؤون موظفين، تركيب، قراءة و تحصيل) مقابل المسمى الوظيفي (تشغيل و صيانة)، و لصالح المسمى الوظيفي (قراءة و تحصيل) مقابل المسمى الوظيفي (تركيب)، و لصالح المسمى الوظيفي (رؤساء أقسام) مقابل المسمى الوظيفي (خدمات جمهور)، و لصالح المسمى الوظيفي (عطاءات و توريدات) مقابل المسمى الوظيفي (خدمات جمهور).

• المحور الرابع (مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) لصالح:  
المسمى الوظيفي (قراءة وتحصيل) مقابل كل من المسميات الوظيفية التالية (تشغيل  
وصيانة، تركيب، خدمات جمهور)، و لصالح كل من المسميات الوظيفية التالية  
(رؤساء أقسام، طاقم مدير، شؤون موظفين، قراءة و تحصيل) مقابل المسمى الوظيفي  
(خدمات جمهور)، و لصالح كل من المسميات الوظيفية التالية (رؤساء أقسام، طاقم  
مدير، شؤون موظفين، مالية) مقابل المسمى الوظيفي (تشغيل و صيانة)، و لصالح  
المسمى الوظيفي (رؤساء أقسام) مقابل المسمى الوظيفي (تركيب).

• جميع المحاور لصالح: المسمى الوظيفي (طاقم مدير) مقابل المسميات الوظيفية التالية  
(تشغيل وصيانة، خدمات جمهور)، و لصالح المسمى الوظيفي (رؤساء أقسام) مقابل  
المسميات الوظيفية التالية ( مالية، تشغيل وصيانة، تركيب، تخطيط فني، خدمات  
جمهور)، و لصالح المسمى الوظيفي (عطاءات و توريدات) مقابل المسميات الوظيفية  
التالية (تشغيل وصيانة، خدمات جمهور)، و لصالح المسمى الوظيفي (شؤون  
موظفين) مقابل المسميات الوظيفية التالية (مالية، تشغيل وصيانة، تركيب، تخطيط  
فني، خدمات جمهور)، و لصالح المسمى الوظيفي (تركيب) مقابل المسمى الوظيفي  
(تشغيل و صيانة)، و لصالح المسمى الوظيفي (قراءة و تحصيل) مقابل كل من  
المسميات الوظيفية التالية (تشغيل وصيانة، تركيب، خدمات جمهور).

و يعزو الباحث، هذه الفروق لاختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، و طبيعة درجة  
تعامله مع إدارة شركة كهرباء الخليل بشكل مباشر حيث أن معظم الفروق المتعلقة بالمتغير  
الوظيفي (المسمى الوظيفي) جاء لصالح الوظائف الأكثر تعاملًا و تفاعلاً مع الإدارة، بمعنى  
انه كلما كان المسمى الوظيفي أكثر تعاملًا مع الإدارة زادت الاتجاهات الايجابية نحو توفير

البيئة الإبداعية و الممارسة الإبداعية، و يعزى ذلك إلى انه كلما كان التعامل أكثر مع الإدارة زادت المسؤوليات مما يتطلب صلاحيات أكثر و بالتالي إبراز القدرات الإبداعية في حل مشاكل العمل و اغتنام الفرص، إضافة إلى إمكانية الحصول على الموارد المالية و المادية و البشرية و توظيفها في إيجاد الأفكار الإبداعية و ممارستها و دعمها و تشجيعها.

ثانيا: اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

يوضح الجدول(19) التالي النتيجة الكلية لاختبار صحة فروض الدراسة:

الفرضية	مدى صحة الفرضية
1. تتبنى شركة كهرباء الخليل الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق.	لم تتفق هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها حيث كانت درجة التقدير لمحور الدراسة الثاني المتعلق بمدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه متوسطة و بنسبة (61.9%). وبالتالي فقد تم رفض الفرضية
2. يعتبر مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعا.	تطابقت هذه الفرضية مع نتيجة تحليل المحور الأول المتعلق بمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل حيث كانت درجة التقدير كبيرة جدا وبنسبة (80.5%). بالتالي فقد تم قبول الفرضية
3. يسهم الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى حد كبير.	لم تتفق هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها حيث كانت درجة تقدير محور الدراسة الرابع المتعلق بمدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي قليلة و بنسبة (58%). و بالتالي فقد تم رفض الفرضية
4. يعتبر مستوى الأداء الوظيفي في شركة كهرباء الخليل مرتفعا.	تطابقت هذه الفرضية مع نتيجة تحليل المحور الثالث المتعلق بواقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل حيث كانت درجة التقدير كبيرة و بنسبة (78.75%). بالتالي تم قبول الفرضية



الفرضية	مدى صحة الفرضية
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية و بين مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل	اتفقت هذه الفرضية مع المتغير الوظيفي نوع الوظيفة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، و لم تتطابق مع بقية المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المسمى الوظيفي.
6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية و بين مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه.	اتفقت هذه الفرضية مع بعض المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) و لم تتطابق مع بعض المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة، الجنس).
7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية و بين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.	لم تتفق هذه الفرضية مع كافة المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية المتعلقة بالدراسة و ذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات (نوع الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي).
8. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية و بين مدى مساهمة الإبداع الإداري في	اتفقت هذه الفرضية مع بعض المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، المسمى

الفرضية	مدى صحة الفرضية
تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل.	الوظيفي) و لم تتطابق مع بعض المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للمتغيرات (العم، عدد سنوات الخدمة، الجنس).

جدول(19) النتيجة الكلية لاختبار صحة الفروض

### ثالثاً: توصيات الدراسة:

#### أ. التوصيات المتعلقة بشركة كهرباء الخليل:

يرى الباحث أن هناك بعض التوصيات التي توصل إليها من خلال نتائج الدراسة، و التي من الممكن أن تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في شركة كهرباء الخليل والوصول إلى الأداء الإبداعي و هذه التوصيات تتمثل فيما يلي:

1. العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء

الخليل، وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء

والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب .

2. أظهرت الدراسة أن القواعد و الإجراءات المتبعة في شركة كهرباء الخليل تهيمن

على أداء الأعمال، ويرى الباحث أن هذه الهيمنة تقيد الموظف ولا تترك له فرصة

للإبداع في العمل، لذلك يرى الباحث إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي

يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه.

3. أظهرت النتائج وجود معوقات خاصة بنظام المعلومات، لذلك يرى الباحث أن هناك

ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات، حتى لا يتأخر

وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفادي كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين، والعمل على سهولة الاتصال بين الموظفين ببعضهم البعض وبالرؤساء أنفسهم.

4. توفير المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، وان تكون كمية العمل المطلوبة من الموظف حجمها مناسب، وان تكون هذه الأعمال متوافقة مع قدراته حتى تحد من ضغوط العمل التي تواجه موظفي شركة كهرباء الخليل، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على الإبداع .

5. العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح و الإجراءات و الأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل.

6. التأكيد على الإدارة العليا في شركة كهرباء الخليل العمل على تفعيل و دعم الأساليب التي تحقق الإبداع الإداري و تعززه من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في التخطيط، و الرقابة، و وضع الأهداف و تنفيذها، و تقييم الأداء الذي تم انجازه وإتاحة الفرصة لهم أيضا في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

7. زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح أفكارهم البناءة في شركة كهرباء الخليل لما له من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي.

#### ب. التوصيات المتعلقة بالمنظمات الفلسطينية:

1. بناء نظام معلومات متكامل في كل منظمة يعتمد على أساليب التقنية الحديثة لتوفير المعلومات بمواصفات جيدة تمكن الأفراد من الاستفادة منها والحصول عليها في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة ، حيث يعد ذلك مؤشرا قويا على دعم الإدارة لجهود الأفراد

ورغبتها في توفير المناخ الملائم للإبداع، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات الراجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة فيها، ويساعدهم على تغيير منهجهم في التعامل مع المشكلات التي يعالجونها.

2. التأكيد على الإدارات العليا للمنظمات الفلسطينية العمل على مراعاة حاجات الموظفين العملية و الاجتماعية، و محاولة حلها لما لذلك من نتائج ايجابية على أدائهم وصولاً للأداء الإبداعي.

3. العمل على إيجاد نوع من التعاون بين المنظمات الفلسطينية و الجامعات و المعاهد ومراكز التدريب والبحوث لرفع مستوى الأداء و الوصول إلى الأداء الإبداعي.

4. على الرؤساء أن يفوضوا بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وتخفيف حدة المركزية في العمل، كما يقترح الباحث عدم التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية في حالة ما إذا تطلب العمل تصرف معين يخدم الأداء ويساعد على الإبداع .

### ج. مقترحات الدراسة:

1. دراسة دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري للمنظمات الفلسطينية مثل البلديات.

2. دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري و تنمي المهارات الإبداعية في شركة كهرباء الخليل.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### أ. الكتب:

- القرآن الكريم: سورة الاحقاف.
- القرآن الكريم: سورة البقرة
- جروان، فتحي عبد الرحمن(2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال (منظور علمي). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي (2000). سلوك تنظيمي، ط1. عمان: دار الحامد للتوزيع و النشر.
- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). الإدارة الرائدة. عمان، الأردن: دار الصفاء.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط 3. عمان: دار وائل للنشر.

- عمرو، عدنان (2002). **الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية**. القدس: المطبعة العربية الحديثة
- العميان، محمود. (2002م). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
- القريوتي ، محمد قاسم (1997). **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية**، ط2. عمان: النشر للمؤلف.
- نجم، عيود(2003). **إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة**. عمان:دار وائل للنشر.
- هيجان، عبدالرحمن احمد (1999). **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- هينجز ، جيمس(2004). **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ط2، ترجمة إصدارات بميك. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ويتون، داخيل، كامبون، تيم (2001). **الإدارة و القيادة: الذات أنت كما تفكر**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

#### ب. رسائل الماجستير غير المنشورة

- بلواني، أنجود(2008). **دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديرها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- البيالي، عبد الله (2009). **العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة**. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الحازمي، خليل عبيد سالم ( 1420). اثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على حرس الحدود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد(1997). اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، حسين جمعان (1999). خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين: دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السليم عبد الله يوسف الزامل(2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- السميري، حامد عاتق مرزوق (2003). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- السلمي، فهد (2008). ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الشقحاء، عادل(1424). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- الشمري، فهد عايض (2001). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية و علاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتش الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

- الشهري، عبدالرحمن غرامة محمد (1998). العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود . رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- العازمي، محمد(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري:دراسة مسحية على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.الرياض.
- العتيبي، تركي قاعد (1425). مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. الرياض.
- العنزي، عطاء الله (1422).العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي لمديري و مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

#### ج. الدوريات

- أيوب ،ناديه حبيب (1421). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، المجلد الأربعون. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)(2004).التفكير الإبداعي و قرارات الإدارة العليا.ج2.القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- السويدان، طارق(2003). إهمال الإبداع وراء إحباط العامل العربي. مجلة الإبداع، ع(2).
- عبدالحليم، احمد و عبابنة،رائد(2008). دور التفويض و الشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن.مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية،ع(1).



- العوامل، نائل(1994). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، مجلة الدراسات، ع(3). عمان: الجامعة الأردنية.
- عيد، سيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية
- هيجان, عبدالرحمن احمد (1420). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع(1). الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Amabile, Tereasm(1998). A model of creativity and innovation in organization research. **Organizational Behavior**.10, 123-167.
- Amabile, T, & Sensabaugh, Shorn, J, (1992). **High creativity versus low creativity what make the difference**. In S.S. cryskiewicz and D.A. Hills (Eds), reading in innovation. Greenboros NC: Center for Creative Leadership.
- Bernard, Show (2003). **Creative manager**, received from [http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative\\_Manager\\_Lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_Lesson.htm)
- Chen, Zehn, and Aryee, Samuel (2007). **Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China**, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, pp. 226-238
- Decenzo, David, and Robbins, Stephen (2005). **Fundamentals of Human recourse management**. Edition 8, united state of America: Wiley & sons, Inc.
- Fuentes, Nancy, DC (1996). **Improvement strategies at six culturally different schools**. Office of education research and improvement (ED), Washington.
- Gautam, Krank (2001). **Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administration**. Hospital topics. 74(4).
- Gryskiewicz, Campell (1999). **Creativity in administration institution**. The University of Pennsylvania. USA.
- Kaufmann, A and Toddling (2002). **How effective is innovation support for SME?** An analysis of the region of upper Austria. Vol.22.
- Molle, M.L (1999). EEG complexity and performance measure of creative thinking. **Psychophysiology magazine**, Vol 34(1).

- Plsek, P (1999). **No special gift needed generating creative ideas for health care.** Organization health forum, 42(2).
- Subramarjan A. and Nilkanta, S (1996). **Organizational Innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovation and measures of organizational performance.** Omega, Vol.24, No 6.
- Webster, Danial (2006). **Webster third new international dictionary.** Masschusetts, USA.
- Ventral, Adam (2003). **Creativity future of the management.** University of Oceania, Malyzia.

## الملاحق

اولاً: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا و البحث العلمي

ماجستير إدارة أعمال

إستبانة حول:

" دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل "

الموظف/ة..... المحترم/ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي الهيئات المحلية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل في فلسطين، بإشراف الدكتور مروان جلعود. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة كهرباء الخليل من خلال دعم الإدارة لموظفيها للوصول إلى الأداء الإبداعي والذي يخدم المصلحة العامة لشركة كهرباء الخليل

يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة و الإجابة عنها بدقة و موضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

و الله ولي التوفيق،،

الباحث

عنان أيوب الجعبري

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بكل دقة بوضع إشارة ( X ) في المكان المقابل للإجابة المناسبة، أو إملا الفراغ بالإجابة المناسبة:

أولاً: المسمى الوظيفي: .....

ثانياً: الجنس:

1. ( ) ذكر  
2. ( ) أنثى

ثانياً: عدد سنوات الخدمة:

1. ( ) أقل من 5 سنوات  
2. ( ) من 5 إلى 10 سنوات  
3. ( ) من 11 إلى 15 سنة  
4. ( ) 15 سنة فأكثر

ثالثاً: العمر:

1. ( ) من 18 إلى 30 سنة  
2. ( ) من 31 إلى 40 سنة  
3. ( ) من 41 إلى أقل من 50 سنة  
4. ( ) أكثر من 50 سنة.

رابعاً: المؤهل العلمي:

1. ( ) ثانوية عامة أو أقل.  
2. ( ) دبلوم كليات مجتمع  
3. ( ) بكالوريوس.  
4. ( ) دبلوم عالي أو دراسات عليا.

خامساً: نوع الوظيفة:

1. ( ) إدارية  
2. ( ) غير إدارية

المحور الأول: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل

الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أقوم بإنجاز عملي بأسلوب متجدد و متطور					
2	أعمل على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة					
3	لدي القدرة على النقاش و الحوار و امتلاك الحجة و القدرة على الإقناع					
4	أعبر عن آرائي و مقترحاتي بكل حرية حتى لو كانت مخالفة لرئيسي					
5	أهتم بأفكار و مقترحات الآخرين و استفيد منها في مجال عملي					
6	أستفيد من الانتقادات التي توجه لي					
7	أشعر بالمتعة أثناء تعاملي مع مشاكل العمل التي تواجهني					
8	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعملي					
9	لدي القدرة على تنظيم أفكاري و اقتراحاتي					
10	أكتشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلي للمعلومات المتوفرة لدي					
11	لدي الرغبة في تنفيذ التعليمات و القيام بما هو مطلوب مني					

المحور الثاني: مدى استخدام إدارة شركة كهرباء الخليل للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري و تعززه:

الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اشترك مع رؤسائي في تحديد أهداف الوحدة التي اعمل بها					
2	اشعر بأن الأهداف المحددة للوحدات المختلفة واضحة و محددة لكل موظفي شركة كهرباء الخليل					
3	يتم تحديد مجالات و مواصفات الأداء بالتعاون بين الرؤساء و المرؤوسين في شركة كهرباء الخليل					
4	يشارك الموظفون في شركة كهرباء الخليل مدرائهم في وضع الخطط و آليات تنفيذها					
5	يتم استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج الأهداف الموضوعة للوحدة التي اعمل بها بالتعاون بين الرؤساء و المرؤوسين					
6	هناك تكامل بين أنشطة شركة كهرباء الخليل المختلفة و ذلك لوجود هدف مشترك					
7	يتم وضع خطط طوارئ للمشاكل التقنية و الإدارية و التي تعد من قبل الرؤساء و بمشاركة المرؤوسين					
8	تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف الخاصة بكل وحدة في خلق الإبداع و الابتكار لديهم					
9	يقوم المدراء في شركة كهرباء الخليل بتفويض الصلاحيات					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	للمرؤوسين					
10	تتناسب مسؤولية الموظف بمقدار الصلاحيات المفوضة له					
11	تتيح إدارة شركة كهرباء الخليل للموظفين الفرصة في تطوير القواعد و الإجراءات المتبعة					
12	هناك استجابة و تشجيع و دعم من قبل المدراء للموظفين عند مشاركتهم بأفكار و اقتراحات جديدة					
13	تشجع إدارة شركة كهرباء الخليل على إنجاز المهام و الأعمال بشكل جماعي					
14	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالوحدة التي اتبع إليها					

المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل:  
الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة لأخطاء الحاصلة في المهام الموكلة لي					
2	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي في وقتها و دون تأخير					
3	لدي الاستعداد و القدرة على تحمل مسؤولية أعلى					
4	الترم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير					
5	لدي القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة					
6	امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل و					



م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	إنجازه بشكل جيد					
7	أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بقواعد و إجراءات العمل					
8	لدي المهارة الكافية في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة					
9	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي					
10	أقدم العون و المساعدة لزملائي لاتجاز الأعمال و تكاملها					
11	تعليمات مسئولتي المباشر واضحة دائما دون تناقض أو تغيير					
12	رئيسي يتلمس مشاكل العملية و الاجتماعية و يسعى إلى المشاركة بحلها					
13	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء					
14	اسمع من رئيسي عبارات الشكر و العرفان للأعمال التي أقوم بإنجازها					

المحور الرابع: مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في

رفع مستوى الأداء الوظيفي:

الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتحسن أداء موظف شركة كهرباء الخليل لأنه يعلم ما هو مطلوب و متوقع منه					
2	يلتزم موظف شركة كهرباء الخليل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف الوحدة التي يعمل بها					
3	لدى موظف شركة كهرباء الخليل					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الاستقلالية و الحرية في أدائه لعمله					
4	يقوم موظف شركة كهرباء الخليل بأداء مهام و أعمال واضحة و محددة					
5	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل العليا على مراجعة قواعد و إجراءات سير العمل و تطويرها بشكل مستمر					
6	يمتلك الموظف الصلاحيات الكافية لأداء عمله بأعلى قدر ممكن من الجودة					
7	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل على الاستغلال الأمثل للجهد و الوقت لانجاز الأعمال					
8	توفر إدارة شركة كهرباء الخليل نظام معلومات متكامل يساعد موظفي شركة كهرباء الخليل في تأدية أعمالهم					
9	يوجد لدى شركة كهرباء الخليل نظام حوافز جيد يرتبط بالأداء المتميز					
10	تبذل إدارة شركة كهرباء الخليل جهودا جيدة لتشجيع الأداء الإبداعي					
11	تحرص إدارة شركة كهرباء الخليل على معرفة حاجات الموظفين التقنية والإدارية					
12	تعمل إدارة شركة كهرباء الخليل على إلحاق موظفيها بدورات تدريبية تساعد على تحسين أداءهم الوظيفي					
13	المهارات و المعارف التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة و ترفع من مستوى الأداء					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
14	تبذل إدارة شركة كهرباء الخليل جهودا كبيرة لتطوير أداء الرؤساء و المرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الكفاءة و الإبداع					
15	تقدر إدارة شركة كهرباء الخليل الموظف المبدع في أداءه لعمله					

انتهت الاستبانة

شاكرًا تعاونكم

ثانياً: أعضاء لجنة المحكمين:

1. د. راتب الجعبري  
جامعة الخليل
2. د. محمد الجعبري  
جامعة الخليل
3. د. سمير ابوزنيد  
جامعة الخليل
4. د. محمد حسونه  
جامعة بوليتكنك فلسطين
5. د. سهيل سلطان  
جامعة بوليتكنك فلسطين
6. أ. ايمن سلطان  
جامعة بوليتكنك فلسطين
7. د. منير كرامة  
وكالة الغوث الدولية (UNRWA)
8. م. عبدالرؤوف الشيخ  
شركة كهرباء الخليل

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

رقم الإفادة

الرقم: م 2 / 145 / 2009

Date

التاريخ: 23 - 8 - 2009

حضرة السادة بلدية الخليل المحترمين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: البحث العلمي

تحيطكم علما بأن الطالب " عنان أيوب محمد الجعبري " والذي يحمل الرقم الجامعي (20629008) هو أحد طلاب كلية الدراسات العليا \_ برنامج إدارة الأعمال للعام الجامعي 2010/2009م، وهو الآن بصدد إعداد رسالة الماجستير ويقوم حاليا بإجراء بحث بعنوان: " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الخليل " يرجى تزويده بكافة ما يلزمه من بيانات من أجل إكمال بحثه علما أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د. شريف أبو كرش

رئيس لجنة الدراسات العليا

و عميد كلية التمريض والإدارة



م. شريف أبو كرش

م. شريف أبو كرش  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
و عميد كلية التمريض والإدارة

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : <http://www.hebron.edu>

ص. ب 40 الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303