



جامعة باتنة 1- الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال

دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

أ.د. صالح فلاحي

من إعداد:

خالد علي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مصطفى عقاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
صالح فلاحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
نعيمية يجاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا
سعدان شبايكي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
آمال شوتري	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	عضوا
ضيف الله محمد الهادي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةُ

إِهْدَاء

إلى روح وَالِدَيَّ طَيِّبَ اللهُ ثَرَاهُمَا، وجعل الجنة مثوهما. إلى زوجتي
وولداي، محمد الأمين ووسيم يوسف، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

شكر وقدر

لله الحمد والثناء والشكر، أن وفقني في إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر، وقصر النظر. فما كنت فيه من صواب، فهو من محض فضله سبحانه وتعالى، فله الحمد بدأ لا ينتهي ونهاية لا تزال تبدأ.

من أيّ أبواب الثناء سأدخل؟ وبأيّ أبيات القصيد أُعبر؟ الأستاذ

الفاضل، الدكتور صالح فلاح، لا يسعني إلا القول:

جَلَّتْ أَيْدِيكَ أُسْتَاذًا وَإِنْسَانًا وَ"أَفْلَحَ" السَّعْيِ "إِصْلَاحًا" وَعِرْفَانًا
قَدْ اسْتَوَى الزَّرْعُ إِذْ رَاعَيْتَهُ وَعَلَا لَعَلَّهُ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ مُزْدَانًا
تَقَبَّلَ الشُّكْرَ مَوْضُولًا، فَمَا شَكَرْتَ اللَّهُ نَفْسٌ جَفَتْ لِلنَّاسِ شُكْرَانًا

كما أُعطّر الشكر وأُثمنه لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء

هذا العمل.

خالد علي

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب). وذلك من خلال قياس مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، والتعرف على مدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، إضافة إلى اختبار دور المتغيرات الديمغرافية في نقل العلاقة بين أساليب الإدارة والإبداع من جانب، والإبداع الإداري والأداء من جانب آخر. ثم مقارنة النتائج المتحصل عليها للخروج باستنتاجات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الثلاث في تطوير أساليبها الإدارية، وتحقيق مستوى عال من الإبداع لدى عمّالها، وبالتالي مستوى مرتفع من الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، التي تم اختيارها من مجتمع مكون من المؤسسات الثلاث محل المقارنة، بطريقة العينة العشوائية، وزعت عليهم 1036 استبانة، استرجع منها 741، كانت الصالحة منها للتحليل 642 استمارة. وبعد تبويبها وترتيبها، بإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.21، تم تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها، بوسائل التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري كان جيداً في المكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاث. غير أن إدارة المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه لدى العاملين، بينما يستخدم المكتب الشريف تلك الأساليب بصفة محتشمة. كما وجدت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء، وبين أساليب الإدارة والأداء.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالقيم، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، المركب المنجمي بجبل العنق، شركة فوسفات قفصة، المكتب الشريف للفوسفات.

Abstract:

the aim of this study is to define the role of creativity management in improving job performance In business, A comparative study between: mining of Phosphates in Djebel Onk (Algeria), Gafsa Phosphate Company (Tunisia), and Al-Sharif Phosphate Office (Morocco). By measuring the level of creativity and performance in the three institutions under comparison, and identifying the extent of their use of administrative methods that achieve and enhance creativity, in addition to examining the role of demographic variables in the transfer of the relationship between management methods and creativity on the one hand, and administrative creativity and performance on the other. And then compare the results obtained to draw conclusions that could benefit the three institutions in the development of management methods, and achieve a high level of creativity among their workers, and thus a high level of performance.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study, which was selected from a community of three different institutions in the random sample method. The questionnaire was distributed to 1036 questionnaires, of which 741 were retrieved. After its classification and ranking, by entering into the statistical analysis program SPSS V.21, the study axes were analyzed and tested hypotheses, descriptive and indicative statistical analysis methods. A number of results have been reached, the most important of which are: The level of administrative creativity was good in the Office of Sharif Phosphate and the average in the mining complex and the Gafsa phosphate company. As well as the level of performance in the three institutions. However, the management of the mining complex and the Gafsa phosphate company do not use the managerial methods that achieve innovation and reinforce it among the workers, while the honorable office uses these methods in a modest manner. The study also found that the demographic variables are not the vector of the relationship between administrative creativity and performance, and between management methods and performance.

Key Words: Administrative Creativity, Functionality, Participatory Management, Values Management, Target Management, Authorization Management, The Mining Complex, Gafsa Phosphate Company, Al-Sharif Phosphate Office.

فهرست

الصفحة	
المحتويات	أ.ب.ج.د.
فهرست الجداول	ه.و.ز.ح
فهرست الأشكال	ح

الإطار العام للدراسة

1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	منهج الدراسة
8	هيكل الدراسة

الفصل الأول: الدراسات السابقة

10	عرض الدراسات السابقة
36	التعليق على الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

42	المبحث الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه
42	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
48	المطلب الثاني: خصائص الإبداع
50	المطلب الثالث: سمات وخصائص الشخصية المبدعة
51	المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية
56	المبحث الثاني: عناصر الإبداع، أنواعه ومعوقاته
56	المطلب الأول: عناصر الإبداع الفعال
61	المطلب الثاني: أنواع الإبداع

62	المطلب الثالث: معيقات الإبداع.....
65	المبحث الثالث: مقومات الإبداع وأساليب تنميته.....
65	المطلب الأول: المقومات الإدارية اللازمة للإبداع.....
71	المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية.....
76	المبحث الرابع: الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه.....
76	المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالقيم.....
83	المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف.....
85	المطلب الثالث: الإدارة بالتفويض.....
87	المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة.....
89	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

91	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وطرائق تحسينه.....
91	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
93	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.....
95	المطلب الثالث: طرائق تحسين الأداء الوظيفي.....
98	المطلب الرابع: عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء.....
102	المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.....
102	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
104	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.....
106	المطلب الثالث: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء.....
109	المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء، خطواته، والصعوبات التي يواجهها.....
109	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء.....
112	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء ومن يقوم بعملية التقييم.....
114	المطلب الثالث: مداخل تحديد المعايير الفعالة لتقييم الأداء.....
116	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء.....
118	المبحث الرابع: طرائق تقييم الأداء الوظيفي.....
118	المطلب الأول: الطرائق التقليدية.....
123	المطلب الثاني: الطرائق الحديثة في تقييم الأداء.....

127	المطلب الثالث: متطلبات اختيار طريقة التقييم.....
130خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

131	المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.....
131	المطلب الأول: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.....
134	المطلب الثاني: شركة فوسفات قفصة.....
137	المطلب الثالث: المكتب الشريف للفوسفات.....
140	المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....
141	المطلب الأول: الدراسة المقارنة.....
143	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
146	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
152	المبحث الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها.....
152	المطلب الأول: أدوات الدراسة.....
155	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
161	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.....
169خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: تحليل محاور الدراسة

170	المبحث الأول: تحليل بيانات محور الإبداع الإداري.....
171	المطلب الأول: عنصر الحساسية للمشكلات.....
174	المطلب الثاني: عنصري الطلاقة والمرونة.....
178	المطلب الثالث: عنصري المخاطرة والأصالة.....
184	المطلب الرابع: عنصري القدرة على التحليل والربط ومواصلة الاتجاه.....
190	المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل محور الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث.....
195	المبحث الثاني: تحليل بيانات محور الأداء الوظيفي.....
195	المطلب الأول: حجم الأداء.....
198	المطلب الثاني: عنصري تقييم الأداء ونوعية الأداء.....
203	المطلب الثالث: سرعة الأداء.....
206	المطلب الرابع: كفاءة الأداء.....

208	المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث.....
212	المبحث الثالث: تحليل بيانات محور الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه.....
213	المطلب الأول: الإدارة بالقيم.....
217	المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف.....
220	المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة.....
223	المطلب الرابع: الإدارة بالتفويض.....
225	المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل بيانات محور أساليب الإدارة.....
228	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

230	المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
230	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
241	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
246	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
264	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.....
265	المطلب الأول: النتائج النظرية.....
267	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة.....
271	المطلب الثالث: نتائج تحليل محاور الدراسة.....
276	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
282	خلاصة الفصل.....
283	الخاتمة.....
285	الاستنتاجات.....
288	قائمة المراجع.....
306	الملحق.....

فهرست الجداول والأشكال

أولاً، قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	طريقة التقييم بالدرجات	1
122	أنموذج لقائمة اختبار في تقييم الأداء	2
143	توزيع العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة	3
145	تحديد عينة الدراسة في كل مؤسسة	4
145	الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل	5
146	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	6
148	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	7
149	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8
150	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	9
151	توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	10
156	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	11
157	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	12
158	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	13
159	معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	14
160	طريقة التجزئة النصفية لثبات الاستبانة	15
160	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	16
166	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	17
167	اختبار التوزيع الطبيعي كولو مجروف - سمرنوف	18
168	معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة	19
171	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الحساسية للمشكلات	20
174	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الطلاقة	21
176	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر المرونة	22
178	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر المخاطرة	23
181	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الأصالة	24

184	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر القدرة على التحليل والربط	25
187	استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر مواصلة الاتجاه	26
190	المتوسط الكلي لعبارات محور الإبداع الإداري	27
196	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر حجم الأداء	28
199	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر تقييم الأداء	29
201	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر نوعية الأداء	30
203	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر سرعة الأداء	31
206	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر كفاءة الأداء	32
208	المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي	33
213	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الإدارة بالقيم	34
217	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالأهداف	35
220	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة	36
223	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض	37
225	المتوسط الكلي لمحور أساليب الإدارة	38
230	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي	39
233	نتائج تحليل الانحدار بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث	40
235	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي	41
238	تحليل الانحدار المتدرج لتأثير عناصر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث	42
240	ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب قوتها التفسيرية في المؤسسات الثلاث	43
242	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.	44
243	نتائج تحليل الانحدار بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث.	45
245	تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أساليب الإدارة على الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث	46

246	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير العمر	47
247	نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإبداع الإداري، تعزى لمتغير الجنس	48
248	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير المؤهل العلمي	49
249	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير الخبرة المهنية	50
250	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير عدد الدورات التدريبية	51
251	نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في المؤسسات الثلاث	52
252	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير العمر	53
253	نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	54
254	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير المؤهل العلمي	55
255	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير الخبرة المهنية	56
256	نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات	57
257	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير عدد الدورات التدريبية	58
258	نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق بالنسبة للمركب المنجمي	59
259	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير العمر	60

260	نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أساليب الإدارة تعزى لمتغير الجنس	61
261	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير المؤهل العلمي	62
262	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير الخبرة المهنية	63
263	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير عدد الدورات التدريبية.	64

ثانياً، قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	مكونات أتمودج أماييل للإبداع	1
127	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	2
161	أتمودج الدراسة	3

مقدمة:

تعمل مؤسسات اليوم في بيئة متغيرة باستمرار وغير مستقرة، ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع، هذه البيئة تعيش على الدوام زخماً معرفياً عبر وسائل الاتصال والتواصل المتجددة، التي تمدّها دائماً بالجديد وفي كل الميادين. وسعي تلك المؤسسات إلى تحقيق الازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة، يستدعي اعتمادها على كل مواردها، المادية والبشرية، وتنمية وتطوير قدراتها التنافسية، من طريق العمل على التحسين والتجديد المستمرين لمنتجاتها وخدماتها، واستغلالها بطرائق تتيح لها التفوق ومسايرة السرعة والخيال الذي تتميز بهما اقتصاديات هذا العصر.

غير أن هذا التحسين المستمر والسعي نحو الجودة، بات متوقفاً على ما في عقل الإنسان من معرفة وخيال مبدع، فالإنسان هو مصدر التميز في المؤسسات. والقدرة على الإبداع هي أحد الموارد الأساسية في المؤسسة، وثروة المجتمع، وهي التي تخلق القيمة المضافة. كما أنّها تساعد في تطوير الممارسات الإدارية والفنية، لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، وإنما بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.

وبات نجاح المؤسسة يركز على مدى اهتمامها وتأطيرها السليم لموردها البشري، الذي أصبحت المؤسسات تتسابق لتوفيره كمّاً ونوعاً، بالشكل الذي يحسن من فعاليتها. ثم إنّ توفر المؤسسة على العاملين الأكفاء فقط، لا يعد كافياً لمواكبة التطور التكنولوجي، الذي يؤدي إلى التآكل السريع في القيم المضافة للمنتجات والخدمات القائمة، وإنما يجب على المؤسسات أن تكون مبدعه وخلاقه، حتى تتمكن من مواكبة هذه التطورات والتفاعل بإيجابية مع المستجدات البيئية والحضارية، إضافة إلى توفير نوع متميّز ومتمايز من العاملين المبدعين في مختلف المجالات.

كانت ولا تزال المؤسسات تأخذ في عين الاعتبار الإبداع كعنصر لا غنى عنه في استراتيجيتها، حتى تستطيع أن تحدث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين بها، والتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم، لتمكين من تحسين أساليب إنتاجها وممارساتها التجارية. وكل ذلك بغرض الوصول إلى أداء إبداعي يخفف من التكاليف الفنية والإدارية، ويمنحها الميزة التنافسية، وتحوز به قسبة السبق إلى رضا الزبائن.

ولقد حظي موضوع الإبداع الإداري خلال العقود الماضية بمكانة خاصة لدى علماء الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات الرائدة، فأصبح موضع اهتمام للعديد من الباحثين، الذين حاولوا تصنيفه والتحقق من أثره على أداء العمال والمؤسسات على حد سواء. وهكذا تغيرت النظرة إلى الإبداع، ولم يعد

ينظر إليه على أنه ظاهرة تتجلى في مختلف الفنون وحكراً على العلماء والعباقرة والفنانين، بل أصبح ضرورة تتبناها المؤسسات لتحقيق أداء متميز وفعال، وبالتالي تحسين عملياتها ومخرجاتها، بما يزيد من فرص تفوقها أو على الأقل بقائها في عالم الأعمال.

وفي هذا الصدد ذهب الكثير من المؤسسات إلى أبعد من ذلك، حتى صار التفكير الإبداعي أحد أهم المهارات الأساسية التي يتم تنظيمها والتدريب عليها، باعتبارها مهارات أساسية مطلوبة للتوظيف في تلك المؤسسات. ومن نافذة القول إن العماد الأساسي لنهضة المؤسسة وتألقها هم المبدعون، ولعل الاهتمام بهم من قبل بعض المؤسسات هو من أهم أسباب تقدمها وتأثيرها في الأسواق.

وأصبح الإبداع أحد الضرورات الأساسية في الإدارة، ولم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات بالطرائق الروتينية والتقليدية، لأن الاستمرار بتلك الطرائق يؤدي إلى التراجع بدلاً من المضي إلى الأمام أو الفشل، فالمؤسسة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب، ومتى كان الأمر كذلك، فمصيورها الزوال.

وما من شك أن الإدارة هي اللبنة الأساسية في بناء الصرح الحضاري للمجتمعات. وتشكيل طاقم إداري مبدع، يتطلب أفراداً يمتلكون فكراً خلاقاً ومتجدداً، وتوفير جوّاً تنظيمياً وسياسات تحفز على الإبداع وتساعد المبدعين. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المؤسسة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه، بإمكانها أن تعود بفائدة على الأفراد أيضاً.

إلا أن بناء نظام مؤسسي فعال مع ضمان استمراره بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، يتطلب إداريين مبدعين لا يتشبثون بالقديم من أساليب الإدارة، وإنما ينجحون دائماً لتلقف الأساليب الجديدة وتجربتها. أساليب لا تنظر للعامل على أنه أحد أدوات الإنتاج داخل المؤسسة، بل كعنصر فاعل يشارك في وضع الخطط والأهداف، كما يشارك في تنفيذها ومتابعة نتائجها، ليتمكن على ضوئها من تحسين أدائه وتطويره.

وقد زادت الحاجة لإدارة يتم فيها تحديد الوظائف ونظم العمل، لتتعامل بمرونة مع معيقات البيئة الخارجية، وفقاً للمعطيات والمتطلبات. وذلك لا يتم إلا بالتعاون بين كل الفاعلين في المؤسسة، بتوظيف معارفهم ومهاراتهم وأفكارهم لصالحها. هذا التعاون وليد بيئة تتسم بعلاقات إنسانية متميزة داخل المؤسسة، قائمة على القيم الفاضلة، قيم تساعد على إبداع الفرد وتألقه في عمله، وترفع درجة ولائه لمؤسسته، حتى تصبح جزءاً من كيانه، يبذل أقصى ما لديه من جهد ليرتقي بها إلى مصاف المؤسسات الناجحة.

والأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين، لها أثر كبير على مستوى الإبداع والأداء داخل المؤسسة، فالنظرة الإيجابية للفرد من قبل الإدارة، وتحسيسه بأهمية دوره في العملية الإنتاجية، وإتاحة الفرصة له لتحقيق ذاته، والشعور بوجوده وانتمائه للمؤسسة، تحفزه للبدل أكثر والعطاء والمساهمة بالأفكار الخلاقة، التي من شأنها أن تسهم في تطويرها وزيادة فعاليتها.

ومن أجل بقاء المؤسسة واستمرارها قوية مؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، حتى تكون متألفة أفكارًا وأداءً وأهدافًا. أو بتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأداء العاملين فيها.

وإذا كانت غالبية الدول المتطورة، وبعض الدول النامية، قد أظهرت دعماً كاملاً واهتماماً جدياً بالأفكار الإبداعية، من أجل تحقيق مستويات أفضل من التقدم لشعوبها. تبقى الجزائر وتونس والمغرب في حاجة ماسة إلى التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية لأبنائها، إضافة إلى خلق المناخ المناسب لتطوير تلك الأفكار، والاستفادة منها بما يخدم توجهاتها التنموية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات والمستجدات في عالم الأعمال بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، من عولمة وتوجه نحو الحوكمة واقتصاديات المعلومة، وانتقال العمل الإداري من النمط التقليدي إلى نمط حديث يركز على إدارة الإبداع والتميز. تلك المتغيرات، فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أساليب الممارسة الإدارية، من ممارسة تبحث عن تعظيم الإنتاجية، إلى ممارسة قائمة على توفير المناخ الملائم لتحفيز الطاقات الإبداعية للعمال.

وتحتاج المؤسسات بشكل عام إلى معرفة المزيد عن الإبداع، وتحتاج أيضا معرفة العوامل والسلوكيات التي تدعم الإبداع وتشجعه، والمعوقات التي تقف حائلا دون تطويره وتنميته، إضافة إلى خصائص المبدعين، بغرض وضع سياسات كفيلة برفع القدرات الإبداعية للعاملين في تلك المؤسسات، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم بما يخدم أهدافها، ويتوجه بها نحو القمة، ومن ثم يحافظ على بقائها فيها.

وحتى تكون المؤسسة ناجحة لا بد وأن تواكب التطور، وليس القصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات، كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الإتصال من الرسائل إلى البريد الإلكتروني، بل القصد منه تطور الفكر وانفتاحه، وتكامل الأساليب، وأيضا نمو الأهداف والطموحات،

لأن التطور المستمر والبقاء في القمة، معادلة تتقوّم بالفكر المتطلع والأساليب المبدعة والإدارة الخلاقة، والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون متواضعة بالقياس إلى التطور، حتى وإن كانت المؤسسة تمثل ثقلًا حقيقياً فيما حققت من إنجازات، لأن المنافسة في عالم الأعمال لم تعد بين منتجات تقدمها المؤسسات للمستهلكين، بل تعدى ذلك إلى صراع محتدم بين عقول العاملين لديها، من أجل السبق، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الريادة والاستمرارية.

وقد شهد القرن الواحد والعشرون تزايداً مطرداً في عدد سكان العالم، بسبب التحسن الملحوظ في مستوى معيشة الناس، وتحكم الإنسان في التكنولوجيا الزراعية، التي تمكن بواسطتها من توفير قدر كبير من الاحتياجات الغذائية للجموع المتزايدة. إلا أنّ الإستعمال المكثف للأرض يؤدي إلى انخفاض المردودية الإنتاجية الزراعية، فزادت معه الحاجة إلى استخدام الأسمدة والمخصبات لتعويض النقص، وبالتالي ارتفاع الطلب العالمي على مادة الفوسفات، التي هي أساس وجود تلك الأسمدة.

وتتوفر الدول المغاربية الثلاث (الجزائر، تونس، المغرب) مجتمعة على مخزون مهم، وتلي قسماً كبيراً من الطلب العالمي على هذه المادة الحيوية. ونظراً للمزايا التي يقدمها استغلال هذه الثروة للدول الثلاث، فقد سعت إلى تثمينه والنهوض به، وراهنّت على هذا الخيار لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتباره أحد أهم مصادر الدخل. كما أنه من الأنشطة التي تسهم بفعالية في الناتج المحلي، ورفع حجم إيرادات الدول الثلاث من النقد الأجنبي، إضافة إلى تشابكه مع العديد من الصناعات الأخرى، وعلى رأسها القطاع الفلاحي. ووسيلتها إلى تحقيق ذلك، إنشاء ثلاثة مؤسسات عملاقة لاستغلال الفوسفات وتسويقه.

إلا أن نجاح هذه المؤسسات متوقف على ما تمتلكه من عنصر بشري مبدع، بإمكانه تحريك وإدارة كل القوى المتوفرة لديها، فبدونه تصبح تلك الثروات عديمة القيمة. وبناء عليه، ستكون الأسئلة التالية موضع اهتمام هذه الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، شركة فوسفات قفصة، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، شركة فوسفات قفصة، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات؟

السؤال الثالث: ما مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث محل المقارنة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري لدى العاملين وتعززه؟

فرضيات الدراسة:

حتى تصل الدراسة إلى النتائج المرجوة منها، تمت صياغة الفرضيات بصيغتها العدمية أو ما يطلق عليها بفرضيات العدم، التي سيجري اختبارها لاحقاً.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، شركة فوسفات قفصة، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأساليب الإدارية التي تستخدمها المؤسسات الثلاث محل المقارنة، على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية. وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث تحت الدراسة، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المؤسسات الثلاث محل المقارنة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهداف الدراسة:

بناءً على تحديد مشكلة البحث، فإنّ الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة، وهو تشخيص واقع الإبداع الإداري، والتوضيح الدقيق لمفهومه، حتى يمكن التفريق بينه وبعض المفاهيم الأخرى، القريبة منه أو المرتبطة به. والتعرف على طرائق توليد الأفكار الإبداعية في مؤسسات الأعمال، إضافة إلى معرفة أثر الأساليب الإدارية التي تتبناها تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين لديها، وحثهم عليه بما يطور من مستوى آدائهم.

كما تهدف إلى التعرف على الأداء الوظيفي، وسبل تحسينه وطرائق قياسه وتقييمه. ودراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وشركة فوسفات قفصة، والمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، للوقوف على الفروقات بينها، متى كان ذلك ممكناً. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:

- 1- إظهار ما تتوفر عليه الدول الثلاث من الثروة الفوسفاتية، والإمكانيات المتاحة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة، وكيفية استغلالها بطريقة فعالة.
- 2- توضيح أهمية ودور هذا القطاع في الدول الثلاث، ومدى إسهامه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 3- قياس مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، من وجهة نظر العاملين فيها.
- 4- التحقق من أثر الإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.
- 5- التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، ومستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.
- 6- التعرف على مدى استخدام المؤسسات الثلاث للأساليب الإدارية التي تساعد على نمو الإبداع وتطويره، بما يحقق الهدف من وجودها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها توضح مفهوماً إدارياً معاصراً، ومدى قدرته على حل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسات، وخصوصاً الجزائرية، التي هي في أمس الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها في مواجهة تحديات العولمة.

وتتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من قيمتها المعرفية، وسعيها لتبيين أهمية قطاع المناجم- الفوسفات على وجه التحديد- ودوره الحيوي في التنمية والتطور الاقتصادي، على اعتبار أنه أحد أهم موارد الدخل، ومصدراً لتوظيف اليد العاملة، ورافداً أساسياً للعديد من الصناعات الكيماوية، إضافة لارتباطه المباشر بالقطاع الفلاحي. وتمتلك الدول الثلاث محل المقارنة مخزوناً ضخماً من هذه الثروة، يمهّد الطريق أمامها لتنويع صادراتها، وتطوير صناعاتها، بما يضيف لها مصدراً مهماً من مصادر الثروة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتها توجيه نظر أصحاب القرار، والقائمين على المؤسسات الثلاث محل المقارنة، إلى أنّ الثروة الحقيقية فيما هو موجود لدى البشر من أفكار، وليس حجم الأموال التي تمتلكها، فالتحديات التي تواجهها في الوقت الراهن، خصوصاً إن تعلق الأمر بمجال استخراج الفوسفات وتسويقه، بسبب المنافسة في جودة المنتج والسعر والخدمة مقارنة ببقية المنتجين، تفرض عليها تبني أساليب إبداعية تساعدها على مواكبة التطورات العالمية.

وتكمن أهميتها أيضاً في قياس مستوى الإبداع والأداء لدى العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، ومن ثم تزويد المديرين بأبرز الطرائق والأساليب التي تساعدهم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، والعمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة، التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة، وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

وتتجلى أهمية الدراسة في مقارنتها مدى استغلال الدول الثلاث لهذه الثروة المنجمية، ودورها في التنمية المحلية والوطنية، والاهتمام الذي توليه المؤسسات الثلاث محل المقارنة لعنصرها البشري. وتحديد الفروقات بين المؤسسات الثلاث، في مستوى الإبداع لدى العاملين، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وبالتالي أداء المؤسسات ككل، بما يمكن من الوقوف على أهم المعوقات، التي تقف حاجزاً أمام نجاح هذا القطاع في الجزائر وتونس والمغرب، وإن اختلفت في حدتها من بلد إلى آخر.

وتستوفي الدراسة أهميتها وقيمتها من محاولتها لإبراز الدور المتعاظم للإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات الأعمال، القائم على استراتيجيات طموحة طويلة المدى، وفقاً لخطط وسياسات ومعايير عالمية

تناسب وحاجات المرحلة الحالية، وقادرة علي جعل المؤسسات الثلاثة كيانات خلاقة ومواكبة، حائزة على الاحترام الدولي قبل الإقليمي.

منهج الدراسة:

بغرض دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، دراسة مقارنة بين المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، لملائمته لطبيعة الموضوع تحت الدراسة، من أجل الوقوف على واقع القطاع المنجمي في البلدان الثلاث، ومقارنة مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. ومدى استخدامها للأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه لدى العاملين لديها. وفيما يختص بالبيولوجرافيا، فقد تم الاعتماد على مصادر ومراجع متنوعة، باللغة العربية والأجنبية، لإثراء الموضوع، إضافة إلى المجالات والدوريات المتخصصة، والمقالات العلمية المنشورة، ومجموعة من المواقع الالكترونية المتصلة بموضوع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي من الدراسة، تم استخدام العديد من الأدوات التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج، ومنها: استمارة معلومات، المقابلة، مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصاراً SPSS.

هيكل الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، من خلال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وشركة فوسفات قفصة، والمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول، وفق الخطة الموالية:

تناول **الفصل الأول** الدراسات السابقة، نظراً لأهميتها المنهجية في مساعدة الباحث للتعرف على المساهمات السابقة فيما يختص بموضوع الدراسة، للاستفادة منها، وذلك بالتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها والدراسة الحالية، لتتيح للباحث تحديد الفجوة البحثية وما ستضيفه هذه الدراسة في إثراء الموضوع بشكل عام.

وخصص **الفصل الثاني** للإبداع الإداري كمتغير مستقل، لما له من أهمية كبيرة في المؤسسات التي تسعى لتحسين أداء العاملين فيها، بما يمكنها من المنافسة، لأن مستقبل المؤسسة لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوة العاملة التي تمتلكها، بل على توفير أفراد مبدعين في مختلف المجالات. وبناءً على ذلك، وجب التعريف بمهية الإبداع الإداري، وتحديد مفهومه وخصائصه، ثم التعرف على أهم سمات الشخصية المبدعة، والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية لدى الفرد والمؤسسة. وعرض العناصر الأساسية للإبداع الإداري، وأنواعه ومعيقاته، ومقوماته الأساسية، وأهم الأساليب المستخدمة لتوليد الأفكار الإبداعية. وأخيراً تعرض للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري وتحققه داخل المؤسسة.

وعالج **الفصل الثالث** موضوع الأداء الوظيفي للعاملين باعتبار العامل أهم مورد، وكل المؤسسات على اختلافها تسعى لتحسين أداء هذا المورد، لذلك اقتضت خطة الدراسة التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وطرائق تحسينه، والعناصر التي تدخل فيه، إضافة إلى عوامل البيئة الإدارية التي تؤثر فيه. وذلك بدوره جعل من الضروري التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، وأهدافه، والعوامل المحددة له، وأخيراً تحديد معايير ومدخل تقييم الأداء، والصعوبات التي تعترضه، ثم طرائق تقييم الأداء ومتطلبات اختيارها.

وكان **الفصل الرابع** إطاراً للإجراءات المنهجية للدراسة، كمدخل رئيس للمقارنة التطبيقية، عبر التعريف بالمؤسسات الثلاث محل المقارنة، وتحديد المنهج المناسب للدراسة. زيادة على ذلك، حصر مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة التي ستطبق عليها الدراسة المقارنة، ومن ثم التعريف بأدوات الدراسة وإجراءاتها، والخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

أما **الفصل الخامس**، فكان حقلاً خاصاً بتحليل البيانات الإحصائية، التي تم جمعها بواسطة الاستبانة من إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلتها، التي تقيس مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، ومستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه.

وفي **الفصل السادس** تم اختبار فرضيات الدراسة المطبقة على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي، والمكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب. ومن ثم مناقشة نتائج تلك الفرضيات، لنتهي الدراسة بخاتمة ومجموعة من الاستنتاجات، التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة المخزون المعرفي والتراكمات العلمية، التي توصل إليها العلماء والمفكرون عبر سنوات من البحث والتحليل. ويعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، وذلك بهدف التعرف على المساهمات السابقة بالنسبة إلى موضوع الدراسة، فعلى ضوء الدراسات السابقة في الموضوع، يمكن للباحث أن يصوغ فرضيات بحثه وأسئلتها، إضافة إلى الاستفادة من الأدبيات الواردة في تلك الدراسات في تصميم خطة البحث. كما تساعده على بناء استبانة الدراسة، وتمكنه من الإلمام بالوسائل والأدوات التي يتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة.

ونظراً لغزارة ما كتب حول موضوع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، يتم فقط استعراض ما اقترب من هذه الدراسة أو تشارك معها في بعض الجزئيات، بغرض توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وما الجديد الذي ستضيفه هذه الدراسة. وفيما يلي أهم ما توفر منها:

1- دراسة توماس بتر وروبرت واترمان (Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, 1982)،

بعنوان: **مبحثاً عن التميز.**

In Search Of Excellence.

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص وسمات المؤسسات الناجحة، باعتبارها مؤسسات مبدعة، ودراسة التحديات التي فرضتها البلدان التنافسية، مثل اليابان، على الولايات المتحدة. وقد قاما بذلك أثناء عمل الباحثان لدى شركة ماكينزي (شركة استشارات إدارية عالمية).

وقد قاما بدراسة 43 شركة من أصل 62، من أفضل الشركات أداءاً في قائمة فورتشن 500 لتحديد أساس نجاحها. واستخدم الثنائي إطار ماكينزي S-7، الذي أدرج عوامل غير هرمية، مثل: أنظمة الأعمال والموظفين، الهيكل، الأسلوب، الاستراتيجية، والمهارات والقيم المشتركة، كمساهمين في فعالية المؤسسة.

ومن خلال المقابلات والدراسات المعمقة، خلص الباحثان إلى أن الشركات الناجحة أعطت استقلالية لموظفيها في عملية صنع القرار، وسمحت لهم بحرية ارتكاب الأخطاء والمحاولة مرة أخرى. ووجود وحدات أصغر جعل التواصل وتبادل الأفكار أسهل، وذلك يشجع الابتكار داخل المؤسسة. وأشار الباحثان إلى أنّ بيئة الشركة الإيجابية، حيث يتم التعامل مع الموظفين باحترام، وتقاسم المكافآت، وإشعارهم أنهم جزء من المؤسسة- مثل الأسرة الممتدة- تنعكس في نجاحها. كما أن الابتعاد عن التعقيد، من خلال وجود طبقات إدارية أقل، جعل من السهل على الموظفين فهم ما هو مطلوب منهم وكيفية تنفيذه. وتبين

أن المؤسسات التي تتسم بدرجة كبيرة من الإبداع، تتفق فيما بينها في وجود بعض القيم الايجابية لديها، كنبذ المركزية وإعطاء الإدارات والأقسام مجالاً أوسع من الاستقلالية والمرونة في العمل.

2- دراسة (محسن محامرة وأميمة الدهان، 1988) بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت إلى معرفة العوامل (عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إضافة إلى المؤثرات الايجابية والسلبية، التي تحقق الإبداع أو تكبحه لدى العاملين) المؤثرة على الإبداع لدى العاملين، بحسب رأي العاملين في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية، المدرجة في سوق عمان الدولي. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين المخترارين من 40 مؤسسة مساهمة عامة، مدرجة في سوق عمان الدولي، مستخدمين أداة الاستبيان في جمع المعلومات من العاملين المخترارين.

وتوصلت إلى أن جمود التنظيم الإداري للمؤسسات يشكل عاملاً معيقاً للإبداع، كما أن خوف العاملين بتلك المؤسسات من الفشل، ورفض أفكارهم، يؤثر سلباً على الإبداع. وأن أغلبية العاملين يرون بأن الإبداع الإداري يحل مشاكل التسويق والإنتاج. وأن هناك مؤثرات ايجابية من وجهة نظر العاملين يمكن أن تعزز الإبداع لديهم، كتشجيع الاتصال فيما بينهم وبين الوحدات خارج الإدارات التي ينتمون إليها.

3- دراسة تيريزا أمابيل (T. Amabile, 1988) بعنوان "نموذج للإبداع والابتكار في مؤسسات الأبحاث".

"A Model of Creativity and Innovation in Organization Research"

كان الهدف من الدراسة تحديد أنموذج للعوامل البيئية والإدارية المحفزة للإبداع في مؤسسات الأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية. إضافة إلى التعرف على الأساليب الإدارية، والعوامل البيئية، والمناخ المؤسسي الداعم للإبداع، كما استهدفت معرفة أهم معيقاته داخل المؤسسة.

وقد خلصت إلى أن الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة الفرصة للعاملين تساهم في دعم الإبداع. كما أن دعم الأفكار الجديدة وتشجيعها وتوفير الإمكانيات المادية في بيئة العمل، يعزز من القدرات الإبداعية لدى العاملين. أما العوامل التي تؤثر سلباً على الإبداع، فكانت المتعلقة بخصائص المؤسسة، كمناخ العمل السائد، الذي يفتقر إلى التعاون. بالإضافة إلى بعض القيود التي يشعر بها الفرد، مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذي يقوم به.

4- دراسة (محمود أبو فارس، 1991) بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية.

كان الهدف من الدراسة قياس مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وما الدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك المؤسسات مردها المتغيرات الديمغرافية. ولهذا الغرض تم تصميم استبانة وزعت على 309 من العاملين في المؤسسات العامة، وجه 30% من الاستبانات للإدارة العليا، والباقي بنسبة 70% للعاملين، وقد استجاب منهم 230 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز (المادية، المعنوية)، هو ما يشجع العاملين على الإبداع. ووجد الباحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين مردها المتغيرات الديمغرافية، مثل: المستوى الإداري، المؤهل العلمي، والعمر.

5- دراسة سكوت وبريس (S. Scott And R. Bruce, 1994) بعنوان "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لأنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل".

"Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace"

كان الهدف من الدراسة الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية، لتطوير واختبار أنموذج السلوك الإبداعي الفردي. باعتبار أن هذا الأنموذج نتاج لأربعة أنظمة متداخلة، هي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع. وقد شملت الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة، إذ قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع المديرين العاملين، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانة.

وتوصلت إلى أن الأنموذج الذي وضعه الباحث فسر 37% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، إضافة إلى أن وجود الثقة والاستقلالية بين الرؤساء والمرؤوسين تزيد من مستوى الإبداع. كما أن القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور، ومرحلة الحياة الوظيفية، والأسلوب النظامي لحل المشاكل، كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي. ووجدت أن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي. ومساندة الرؤساء للمرؤوسين، ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

6- دراسة ايدي هاينز وجوزيف ليكاتا (Eddy Haynes And Joseph Licata, 1995) بعنوان "العصيان الإبداعي لمديري المدارس، وشرعية ما يمكن تبريره".

"Creative Insubordination of School Principals and Legitimacy of the Justifiable"

استهدفت الدراسة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم، ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي، إضافة إلى التعرف على بعض المنبآت المحتملة بالعصيان الإبداعي (هل تعتبر سنوات الخبرة كمؤشر لدرجة الاستعداد للعصيان الإبداعي).

وخلصت إلى أنّ هناك متغيرات تشكل منبآت هامة بالعصيان الإبداعي، إذ إن مدراء المدارس المخضرمون يمارسون العصيان الإبداعي، ويرون أن قيمة الكفاءة العلمية تتفوق على قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية، وهم ممن يعتبرهم المشرفون قادة تربويين. كما أن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد للعصيان الإبداعي بشكل متكرر.

7- دراسة اليزابيت سمولنسكي وبرايين كليئر (E. D. Smolensky And B. H. Kliener, 1995) بعنوان "كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية".

"How to Train People to Think More Creatively"

كان الهدف من الدراسة تقييم القدرات الإبداعية، فيما يتعلق بيئة العمل ومواقف المؤسسات، وهل أن تمتع المديرين بالكفاءة اللازمة للتدريب يآثر بالإيجاب على القدرات الإبداعية للعاملين. إضافة إلى معرفة العوامل البيئية التي تساعد على تحقيق الإبداع وتعزيزه لدى العاملين.

وقد خلصت إلى أن المديرين الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي، يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة. وأنه على المديرين تعلم إدارة الفريق ذو الطاقة المكتسبة حديثاً. كما خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية، يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد المؤسسة، وتوفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل. والإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرائق جديدة. كما أن عقول البشر آلات معقدة، لا تبلى ولا تتقدم، وبيعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة للمؤسسة.

8- دراسة قوران اكفال (G. Ekvall, 1996) بعنوان "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار".

"Organizational Climate for Creativity and Innovation"

كان الهدف من الدراسة تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي في المؤسسات، ثم تطبيقها لمعرفة صلاحيتها ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. وبعد ذلك تقديم بعض التوجيهات، لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي.

وقد صمم الباحث استبيان يضم عشرة أبعاد تناولتها أدبيات الإبداع الإداري. وتم تطبيق هذه الاستبانة في عدة دراسات، الأولى في السويد خلال الثمانينات، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي يقال إنها ابتكاره في المنتجات والخدمات والوسائل والسياسات، لا بد وأن يختلف مناخها عن المؤسسات التي تعتمد النزوع إلى المحافظة. والثانية طبقت على ثلاثة فروع تابعة لشركات عملاقة (سويدية، ألمانية، إسبانية)، وقد تم تمثيل كل فئات الموظفين في العينة.

وأشارت النتائج إلى أن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار والأداء الجيد، والنزعة الرسمية لها أثر مثبت يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة. ووجدت أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المناخ المؤسسي الذي يشجع على الابتكار والأداء الجيد، وتبني النظم اللامركزية في القرارات، مع استخدام الديمقراطية ما أمكن في العمل الإداري. وقدمت في الأخير بعض التوجيهات لكيفية استخدام هذه الأداة لتحفيز الإبداع في المؤسسة.

9- دراسة ماكفادزين (E. Mcfadzean, 1998) موسومة بـ "حفز التفكير الإبداعي داخل المؤسسات".

"Enhancing Creative Thinking Within Organizations"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأساليب التي تعمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المؤسسات، وتوضيح كيفية تعزيز الإبداع، من خلال تطوير الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة وحل المشكلات التي تعترض طريقه، إضافة إلى عرض مجموعة من الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية. وقد استخدمت منظورا عقليا يعمل على تنمية المناخ داخل المؤسسات، ويوضح كيف يمكن للمؤسسة أن توسع من قدرتها الإبداعية، من طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المؤسسة، وحل المشاكل الجماعية بطرائق إبداعية.

وخلصت إلى أن أساليب حل المشاكل بطرائق إبداعية، تسهم في تنمية عمل الفريق بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة. وأن كثير من المجموعات سوف تشعر بالارتياح لاستخدام أساليب حفظ المنظور وأساليب

تمديد المنظور، لأنها لا تتطلب استخدام المواقف الخيالية أو مهارات يمكن أن تشعرهم بالعجز (مثل الرسم)، كما يجب أن تشجع الإدارة العليا توفير مناخ من التفوق داخل المؤسسة.

10- دراسة روبن (M. A. Robben, 1998)، بعنوان: دراسة محددات السلوك الإبداعي الفردي في مؤسسات تطوير المنتجات ذات التقنية العالية (الولايات المتحدة الأمريكية).

A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high -Technology Product Development Organization.

هدفت الدراسة إلى اختبار السلوك الإبداعي باستخدام نموذج التكيف والابتكار لكيرتون KAI (Kirton's Adoption Innovation). واختبار محددات السلوك الإبداعي الآتية: المناخ التنظيمي، القيادة، النمط الفردي في حل المشكلات، وتوقعات القادة. وقد تكونت عينة الدراسة من 81 مفردة، موزعة على خمس مجموعات، هي: المهندسون التطبيقيون، مهندسو الإنتاج، المصممون، التقنيون في المختبرات، والإداريون.

وتوصلت إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة. وكانت تلك المحددات أكثر تأثيراً بالنسبة للمهندسين التطبيقيين ومهندسو الإنتاج، مقارنة ببقية المجموعات.

11- دراسة (سنة محمد فقيه، 1999) بعنوان: تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

استهدفت إيضاح مفهوم التنمية الإدارية للقيادات الإدارية، ودراسة مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وأساليبه. بالإضافة إلى تحديد أساليب الإبداع الإداري، التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.

ووجدت الدراسة أن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي يعاني من قصور في البرامج والأهداف والأساليب المستخدمة. ويعتبر الإبداع الإداري أحد الروافد الأساسية التي تمكن المؤسسات من مواكبة التغيير والعمل على تحديد أهدافها وخططها. كما أن تطبيق الإبداع الإداري يحتاج وقتاً طويلاً، فعلى القائد ألا يلغي الثقافة الأولى قبل بناء الثقافة الثانية.

12- دراسة كوهن (Burton J. Cohen, 1999)، بعنوان "تعزيز الإبداع في مؤسسات الخدمات الإنسانية".

"Fostering Innovation in A Large Human Service"

استهدفت الدراسة مناقشة الآثار المترتبة على ممارسة العمل الاجتماعي، بهدف تقييم المناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، والتعرف على مناخ المؤسسات التي تدعم الإبداع، وتقييم العلاقة بين الابتكار والثقافة التنظيمية والقيادة. وقد أجريت على المؤسسات غير الربحية، التي تقدم خدمات إنسانية كبيرة، في كل من ليتوانيا والولايات المتحدة، 40 منظمة (19 مؤسسة في الولايات المتحدة، و 21 مؤسسة في ليتوانيا). وتوصلت إلى أن التحدي الذي يواجه تلك المؤسسات، يتمثل في إعادة تنظيمها بشكل يسمح بتشجيع الإبداع ودعمه. كما وجدت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الابتكار والثقافة التنظيمية من جانب، والابتكار والقيادة من جانب آخر.

13- دراسة (عبد الرحمن أحمد الهيجان، 1999)، بعنوان "معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية".

كان الهدف من الدراسة تحديد وجود عشرة معوقات للإبداع في المؤسسات السعودية، إضافة إلى طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات السعودية والمتغيرات الشخصية للمديرين. وهل توجد في البيئة السعودية محفزات للتفكير الإبداعي.

وتوصلت إلى أن ثقافة المؤسسات السعودية لا تزال قاصرة عن إيجاد جو ملائم لتعزيز الإبداع وتنميته، على الرغم من توفر الدافع للإبداع لدى العاملين في تلك المؤسسات. كما أن بيئة المؤسسات السعودية تتمسك بالأساليب التقليدية في العمل والتي تمثل جوهر البيروقراطية. ووجدت أن المؤسسات السعودية تفتقر إلى السياسات التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين فيها.

14- دراسة جانق (D. L. Jung, 2001)، تحت عنوان "أثر القيادة التحويلية والتبادلية على الإبداع في المجموعات".

"Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلي على إبداع العاملين، وتأثير القيادة على نمط التفكير لديهم، وفي مقدرتهم على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة وبطرائق جديدة وإبداعية. وقد شملت عينة الدراسة 194 طالبا جامعيا من مختلف التخصصات الإدارية، في إحدى الجامعات

الحكومية الأمريكية. وقسمت العينة إلى 53 فريق، تكون كل فريق من 3-4 أفراد، وكانت نصف المجموعات تحت قيادة تحويلية، والنصف الباقي تحت قيادة تبادلية.

وخلصت إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد، كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية. وأن نمط القيادة التحويلية يعزز من قدرة العاملين على النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.

15- دراسة (عبد الله السليم، 2002)، بعنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالأجهزة الأمنية السعودية، وتحديد أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين، إضافة إلى تقرير مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه. وأيضاً تحديد أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالأجهزة الأمنية.

وتوصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية، متوسط بشكل عام. وأن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين (على الترتيب) هي: القدرة على التحليل، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف. كما أن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري، هي: نمط القيادة، إجراءات العمل، الحوافز المعنوية. ولا يوجد أي تأثير لمتغيري التدريب والحوافز المادية.

16- دراسة (نضال الحوامدة وسالم المعاينة، 2003)، بعنوان "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك".

كان الهدف من الدراسة تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، واستخدم الباحثان استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين. وأشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن دوافع العمل تتنبأ بما نسبته 8.40% من التباين في السلوك الإبداعي. وقد احتلت المركز الأول، الدوافع النفسية كأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي، وفسرت ما مقداره 3.16% من التباين في السلوك الإبداعي، تلتها الدوافع المهنية، وبعدها الدوافع الاقتصادية، ثم

الدوافع الاجتماعية، وأخيرا الدوافع العلمية، إذ فسرت هذه الأنواع الأربعة من الدوافع ما مقداره 5.24 % من التباين في السلوك الإبداعي.

17- دراسة (محمد بن عبد الله العثمان، 2003)، الموسومة بتفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. كان الهدف من الدراسة التعرف على فوائد تفويض السلطة، والعوامل المعيقة للتفويض، إضافة إلى العوامل الدافعة لنجاح التفويض. كما هدفت إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على الأداء، والفروق في استجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت إلى وجود أثر لتفويض السلطة على كفاءة الأداء، ومنه أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل الموظفين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز. وخلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة التفويض بالأداء مردها المتغيرات الديموغرافية. كما يعتبر الارتقاء بالأداء من القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض.

18- دراسة أجراها (سلطان أبو تايه، 2003)، بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية. وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة، والسلوك الإبداعي الفردي. وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 430 مديراً.

وكشفت عن وجود علاقة بين مصادر قوة القائد بأبعادها مجتمعة (قوة المكافأة، قوة الإيجار، قوة الجاذبية، وقوة المعرفة) والسلوك الإبداعي الفردي مردها سر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد. كما خلصت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي، إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

19- دراسة كوازنيوسكا ونيكا (E. Kwasniewska And J. Neeka, 2004)، بعنوان " إدراك مناخ الإبداع التنظيمي: الإدراك حسب المستوى الإداري والجنس ".

"Perception of The Climate for Creativity in The Workplace, The Role of Level in The Organization and Gender"

هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري. فقد افترضت الدراسة بشكل عام، أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم، أكثر من إدراك غير المديرين لذلك، وهذا التعارض في الإدراك ينطبق

على الجنس. وقد استخدم الباحثان استمارة وزعت على 388 فرداً منهم 229 من الإناث و159 من الذكور، يعملون في مؤسسات لمواد التنظيف في الشركات الألمانية.

وقد أيدت النتائج فرضية البحث، إذ دلت على أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع فعال ومرغوب وقابل للتنفيذ، أكثر من إدراك غير المديرين لذلك. كما دلت النتائج على أن المستخدمين من الإناث يدركون أن مناخ الإبداع أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك المستخدمين الذكور لذلك، في المنظمات التي يعملون فيها.

20- دراسة جان كراتزر وروجر ليندرز وفان أنجلن (J. Kratzer And R. Leendres And V.Engelen,) (2004)، بعنوان "إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة".

"Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams"

كان الهدف من الدراسة التعرف على دور الإبداع الإداري في إثارة الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في المؤسسات التجارية، إذ أجريت الدراسة على عينة تتكون من 44 فريق عمل من 11 مؤسسة تجارية، لاختبار أثر الاتصالات بين فرق العمل على الإبداع في أداء الأفراد.

وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والطاقات الإبداعية لدى العاملين (ارتباط موجب). كما أن تجزئة فريق العمل إلى فرق أقل حجماً، يؤثر سلباً على الأداء الإبداعي للأفراد والفريق ككل. وقد خلصت إلى أن الاتصالات المفتوحة بين فرق العمل تزيد من مستوى الإبداع والأداء لدى تلك الفرق، بسبب التنافس.

21- دراسة (وفاء العساف، 2005)، موسومة بواقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.

استهدفت معرفة المعوقات التي تحد من قدرة المديرات على الأداء الإبداعي. ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة تتكون من استبانتين، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، ووجهت الأخرى إلى جميع المشرفات الإداريات بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوي بمدينة الرياض، إذ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات، وعددها 699، وكان الصالح منها للتحليل 580 استبانة.

وخلصت إلى أن أهم ما يجد من القدرات الإبداعية للمديرات، هي المعوقات التنظيمية، كضغوط العمل، تكاليف الإبداع، عدم كفاية الحوافز، عدم موضوعية معايير تقييم الأداء، غياب دعم القيادة،

ومقاومة التغيير. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء لدى المبحوثات، مردها متغير الخبرة المهنية، ولا توجد فروق في أبعاد الإبداع الإداري، مردها متغير العمر.

22- دراسة جون بولتيس (John D. Politis, 2005)، بعنوان " تنبؤ قيادة الإدارة الذاتية لأثر بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية".

" Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity"

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في عينة مكونة من 104 موظف، يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة، تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وخلصت إلى أن العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل المشجعة والمنبهة للإبداع إيجابية ومهمة. والعلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية، باستثناء تشجيع التعزيز الذاتي، وعوائق أبعاد بيئة العمل للإبداع، سلبية ومهمة. كما كان لأبعاد بيئة العمل المشجعة والمنبهة للإبداع، تأثير إيجابي ومهم في كل من الإبداع ومعدل الإنتاج.

كما كشفت نتائجها أن الدور القيادي هو الذي يخلق الموقف والسياق للإنتاجية والإبداع. وعليه، فإن مهارة قيادة الإبداع في المؤسسة تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة في المؤسسة هي توفير ظروف عمل بيئية تساعد الموظفين على الإبداع. وقد أسهمت هذه الدراسة بتعريف هذه المؤسسات في الإمارات العربية المتحدة، بتحديد سلوكيات القائد الخاصة، التي لها تأثير في الإبداع والإنتاجية.

23- دراسة (خالد الزعبي وحسين العزب، 2005)، بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد".

كان الهدف من هذه الدراسة تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد، من وجهة نظر العاملين. والكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها. ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري للوظيفة). وقد تم تصميم استبانة من 44 سؤالاً، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية (مكونة من 409 موظف)، تمثل 50% من مجتمع الدراسة، واسترد منها 301 استبانة صالحة للتحليل.

وكشفت النتائج أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابيا. ووجدت أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده، مجتمعة ومنفردة، كانت إيجابية، وعلى الترتيب التالي بحسب أهميتها: الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب. وبينت أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي.

24- دراسة شمريس وباراسيك (A. Chemerys And N. Parasyuk, 2005)، بعنوان "تحسين إدارة الإبداع في الحكومات المحلية".

"Improvement of Innovation Management in Local Government"

هدفت الدراسة إلى تحليل أنظمة الإدارة المدنية، للتعرف على الإبداع ومحدداته وعوامل توليد الأفكار الإبداعية. وكان هناك 69 ممثلا لهيئات المديرين التنفيذيين في مجلس مدينة لفيف الأوكرانية (Lviv, Ukraine)، شارك في الدراسة 6 نواب، 5 ممثلين من المستوى المؤسسي (نائب رؤساء البلديات، رؤساء الإدارات)، و9 ممثلين من المستوى الإداري (رؤساء أقسامها)، و18 ممثلا من المستوى الفني (رؤساء الأقسام)، فضلا عن المتخصصين، وقيادة المتخصصين في مجلس مدينة لفيف (31 شخصا).

وخلصت إلى أن الإبداع هو محصلة خمسة خطوات هي: توليد الأفكار، تسجيلها، تقييمها، تنفيذها، متابعتها. كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه، بعد إدراك واعى لرسالة المؤسسة وأهدافها. زيادة على أن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت، أكثر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة.

25- دراسة شولي وجيلسون (A. Shuli And M. Gilson, 2005)، بعنوان "تأثير القائد المبدع على أداء المدرسين".

"The Impact of the Creative Leader On the Performance of Teachers"

كان الهدف من الدراسة التعرف على تأثير السلوك الإبداعي للمدير في أداء المدرسين. وتوصلت إلى أن المدير في المدرسة يلعب دور هام في التأثير على الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحسين مستوى أداء المدرسين، ومن ثم نتائج التلاميذ.

26- دراسة (حسين حریم وياسر منصور، 2006)، بعنوان "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن". استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع

الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من 238 مبحوثاً تمثل قطاع الصناعات الدوائية، واشتملت استبانة الدراسة على 41 فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية.

وأظهرت النتائج، أنّ البيئة التنظيمية في قطاع صناعات الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة. كما أن هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض مجالات متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية، مردها بعض العوامل الديمغرافية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للإبداع بدرجة عالية.

27- دراسة (رياض الخوالدة ومحمد الحنيطي، 2006)، تحت عنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تكونت العينة من 289 من المديرين العاملين ومساعدتهم ونوابهم، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في 14 مؤسسة عامة وتربوية. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً وواضحاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل العاملين في المؤسسات العامة. وأن العاملين لديهم الفرصة والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أكثر من نظرائهم في مديريات التربية والتعليم. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية، لصالح الذكور، وسنوات الخبرة من 1-5 سنوات.

28- دراسة (هوارى معراج وخلييل عبد الرزاق، 2006)، موسومة بـ "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري".

كان الهدف من الدراسة التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري (المؤسسات العاملة بالمنطقة الصناعية بغرداية) في مدى توفر محفزات الإبداع الإداري مثل: الأنماط الإدارية، الظروف التنظيمية، دعم الإبداع، الحرية والاعتراف والتحدي. ومعوقات الإبداع الإداري، مثل: قلة الوقت، الوضع الحالي، المراكز السلطوية، ضغط التقويم، قلة الموارد المالية، والقوانين والأنظمة. كما هدفت الدراسة إلى معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الإبداع ومعيقاته، وفي خصائص الإداري

المبدع، مردها المتغيرات الديموغرافية. وقد حاولت تحليل العلاقة بين خصائص الإداري المبدع ومعوقات الإبداع. ولهذا الغرض اختار الباحثان جميع الإداريين في القطاع، ممن يشغلون وظائف مدير مساعد ورئيس قسم، البالغ عددهم 633 فرد، ممن وزعت عليهم استبانة الدراسة، واسترجع منها 444 صالحة للتحليل.

وتوصلت إلى توفر محفزات الإبداع للمديرين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية بدرجة متوسطة. أما أهم المحفزات، فكانت: ثقة الرؤساء بمروسيهم للقيام بأعمالهم دون الحاجة للمراقبة، وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل، واهتمام الرؤساء بالأفكار والمقترحات المقدمة من قبل المرؤوسين. وتبين أن أبعاد محفزات الإبداع في القطاع المدرس، مرتبة تنازليا كما يلي: المشرف، التحدي، الحرية، الأنماط الإدارية، دعم الإبداع، الظروف التنظيمية، ثم الاعتراف. وأخيرا وجود معوقات للإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

29- دراسة (باسم حوامدة وآخرون، 2006)، بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن".

هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين، إضافة إلى أثر بعض المتغيرات على مستوى الإبداع لدى هؤلاء، كالمؤهل العلمي والخبرة المهنية. وقد تألفت عينة الدراسة من 264 فردا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع كان مرتفعا لدى القادة التربويين، وبخاصة في مجال حل المشكلات، الاتصال، وتعزيز الإبداع، مردها المؤهل العلمي (حملة الدكتوراه).

30- دراسة (صبرينة البحيري، 2007)، موسومة بـ "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة".

كان الهدف من الدراسة معرفة مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات، ومدى ممارستهن له، والمعوقات التي تحول دون تحقيقه. والفرق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات. إضافة إلى مقترحات المعلمات حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري، والحد من معيقاته بالمدارس الثانوية للبنات.

ومن نتائجها، توفر مقومات الإبداع لدى المديرات بدرجة متوسطة. كما أن أكثر العمليات الإبداعية التي تقوم بها المديرات هي تنفيذ الأفكار، وأقلها تجاهاها. ووجدت الدراسة اتفاق كل من المديرات والمعلمات، على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توافرا هو مواصلة الاتجاه، وأقلها توافرا الحساسية للمشكلات، وأن ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرات تواجهه معوقات بدرجة عالية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات، حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري.

31- دراسة وين شانق وزان شيانق (W. Chang And Z. Chiang, 2007)، بعنوان "دراسة حول كيفية تحسين الإبداع التنظيمي في مؤسسات التصميم".

"A Study On How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization"
استهدفت الدراسة استكشاف العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، وما هي الإجراءات الأكثر فعالية لتعزيزه، وإثبات أن الإبداع الفردي هو الأساس للإبداع التنظيمي. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردها المتغيرات الديمغرافية. وأظهرت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي (على الترتيب)، هي: البيئة التنظيمية، فريق العمل، ثقافة المؤسسة، تصميم العمليات، والدافع وراء العمل. ووجدت الدراسة أن الإجراءات الأكثر فعالية لتعزيز الإبداع التنظيمي، هي: المعرفة، تبادل المعلومات بين الزملاء، زيارة مؤسسات التصميم الأجنبية، خبرات فريق التصميم، وزيارة المعارض الخاصة بالتصميم الداخلية منها والخارجية. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي مرده المتغيرات الديمغرافية للعاملين، كالجنس، الخبرة المهنية، التدريب، والعمر.

32- دراسة داليا زواوي (D. Zawawi, 2007)، بعنوان: القيم والأداء الوظيفي: دراسة على ماليزيا. Values and Job Performance: A Malaysian Study.
هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم والذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين من جنسيات مختلفة (المالين، الصينيين، والهنود)، والعاملين في نستلي (Nestlé) ماليزيا. وقد تم تقسيم القيم إلى نوعين مختلفين: القيم الفردية، والقيم الثقافية.

وتوصلت إلى وجود علاقة بين القيم والذكاء العاطفي والأداء، إضافة إلى أن العرق يؤثر على القيم الثقافية، والذكاء العاطفي يتأثر بالقيم الثقافية والفردية. كما خلصت الدراسة إلى أن اختلاف القيم الفردية لا يؤثر كثيراً على الأداء كما تؤثر القيم الثقافية.

33- دراسة (أسعد عكاشة، 2008)، موسومة بأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "بالتال" (Paltel) في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "بالتال" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 مفردة، مستخدماً المنهج الوصفي.

وأظهرت أنّ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "بالتال". كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات، الإجراءات، الأنظمة، القوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ومستوى الأداء الوظيفي. وبينت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية، بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

34- دراسة (عنان الجعبري، 2009)، بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

سعت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وبين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. وقد تكونت العينة من جميع موظفي شركة كهرباء الخليل، وزعت عليهم 151 استبانة، باستثناء الحراس والمراسلين والسائقين. مستخدماً استبانة مكونة من 54 سؤال، والمنهج الوصفي في تحليل الظاهرة كماً وكيفياً.

وكشفت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة كهرباء الخليل كان مرتفعاً، وأن إدارة المؤسسة تعزز الإبداع الإداري لدى موظفيها. كما أن مستوى الأداء كان مرتفعاً، إلا أن درجة إسهام الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين كانت قليلة.

35- دراسة لينق سايمون (L. Shi. Simon, 2009)، بعنوان: دراسة العلاقة بين الإبداع والأداء لطلبة الخدمة الاجتماعية.

A Study of the Relationship Between Creativity and Fieldwork Performance of Social Work Students.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإبداع وأداء طلبة الخدمة الاجتماعية في عملهم الميداني. وقد حددت الدراسة عناصر الإبداع التي تؤثر على أداء طلبة الخدمة الاجتماعية في الآتي: الأصالة، المرونة، تفضيل التعقيد، القدرة على التحليل والربط، الطلاقة. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع المعلومات، على عينة من طلبة الخدمة الاجتماعية، إلا أن عدد الاستبانات المستردة، - قال الباحث - لا يمكن تعميم نتائجها على المجتمع الكلي، بسبب صغر حجمها.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع وكفاءة طلبة الخدمة الاجتماعية، وذلك يؤثر على ممارسة العمل الاجتماعي. وأن أبعاد الإبداع الخمسة تتفاعل فيما بينها وتؤثر بشكل كبير على أداء طلبة الخدمة الاجتماعية. كما أن صعوبة القضايا التي يتولاها طلبة الخدمة الاجتماعية تؤثر على ممارسة العمل الاجتماعي، وهناك علاقة إيجابية بين كفاءة طلاب الخدمة الاجتماعية واستخدام عنصر الأصالة في حل المشكلة.

36- دراسة شيخة كهيرة (S. N. Khera, 2010)، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، مقارنة بين البنوك التجارية، الحكومية، والأجنبية العاملة في الهند".

"Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India"

كان الهدف من الدراسة تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية. وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها: الاستقطاب والتعيين، التحفيز، المشاركة، التخطيط، التعويض، التطوير، والتدريب.

وقد توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، من جانب: الاستقطاب والتعيين، التعويضات، التدريب، والتطوير.

37- دراسة (يوسف بحر وتوفيق العجلة، 2011)، تحت عنوان "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".

استهدفت التعرف إلى القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة)، المتوفرة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وواقع الأداء الوظيفي لديهم، وهل يكشف نظام تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية للمديرين في القطاع العام. وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وعددهم 1235 مديراً، إذ تم أخذ عينة طبقية قوامها 370 مدير، وزعت عليهم الاستبانات على أساس طبقي، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 305.

وخلصت الدراسة إلى أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، تتوفر لديهم جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وهذه النتائج تعكس أهلية المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة للإبداع الإداري، كما تتوفر لديهم عناصر الأداء الجيد. ووجدت الدراسة أيضاً أن عملية تقييم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال، بما يخدم الموظف والوزارة معاً، إذ إن الموظفين لا يطلعون على نتائج تقييم أدائهم، ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف. كما أن نظام تقييم الأداء

لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين، وعملية تقييم الأداء تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

38- دراسة (طلال نصير ونجم العزاوي، 2011)، موسومة بـ "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، في البنوك التجارية الأردنية".

كان الهدف منها معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، من خلال التعرف على مدى الاهتمام بالإبداع الإداري في هذه البنوك، ومدى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية فيها. إضافة إلى تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بتلك البنوك. وقد تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 150 مديراً، من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا).

وخلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية). وأن البنوك تقوم بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهو دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل. ووجدت الدراسة أن مديري البنوك يقدمون مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.

كما أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جانب، وبين الإبداع لدى العاملين من جانب آخر. وأن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع، على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود. وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين، كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية، إضافة إلى فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك والكفاءة العالية، بما يعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

39- دراسة بيتر وستيفن وتون (R. Peter & D. Steven & K. Ton, 2011)، بعنوان "الإبداع في بيئة العمل: الإبداع الاجتماعي والجودة الاجتماعية".

"Work place Innovation, Social Innovation, And Social Quality"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأمور التي تساهم في تنمية وتعزيز الإبداع في العمل، من منظور اجتماعي إداري، بين الموظفين وما يجدونه من محفزات للإبداع. وهل هناك علاقة بين الجودة الاجتماعية والإبداع. وهل يعتبر الإبداع كرابط بين الإبداع الاجتماعي والجودة الاجتماعية.

وتوصلت إلى أن هناك علاقة جيدة بين الإبداع في مكان العمل والجودة الاجتماعية. ووجدت الدراسة أن الإبداع في مكان العمل هو الخط الرابط بين الإبداع الاجتماعي والجودة الاجتماعية. كما أن الإبداع الاجتماعي يشمل المؤسسة والأفراد.

40- دراسة كاترين لي (K. Leigh, 2011)، بعنوان: الإبداع التنظيمي: العلاقة بين الإبداع والقيم والأداء في التطبيقات المعمارية.

Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity, Values, And Performance in Architectural Practice.

كان الهدف من الدراسة بناء معرفة أساسية حول الإبداع التنظيمي، ودراسة العلاقة بين كل من الإبداع والقيم (القيم السائدة في المؤسسة ولدى العاملين) والأداء في مؤسسات الهندسة المعمارية. وهل يمكن أن تعتبر مؤسسات الهندسة المعمارية مجالاً خصباً لاستخدام التفكير الإبداعي.

وخلصت إلى أن هناك تأثير قوي للقيم السائدة في المؤسسة ولدى الأفراد على الإبداع. كما أن البيئة المادية المناسبة مصدر إلهام وتحفيز على التفكير الإبداعي لدى المهندسين في المؤسسات محل الدراسة. وتمثل مؤسسات الهندسة المعمارية مجالاً خصباً لتنمية التفكير الإبداعي واستخدامه، لارتباط تلك المؤسسات بمجال التصميم والتخطيط. وكشفت الدراسة عن ارتباط قوي بين القيادة، القيم، الإبداع، والأداء.

41- دراسة (خالد الصرايرة، 2011)، تحت عنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها".

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد أظهرت النتائج، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية كان مرتفعاً. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مردها المتغيرات الديموغرافية.

42- دراسة (محمود جمعة وحيدر نوري، 2011)، بعنوان "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عينة البحث في الجامعة، لأهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. وكذلك مستوى الإبداع الإداري في الجامعة المبحوثة. واختبار العلاقة والأثر المتكون

بين القيادة الناجحة والإبداع الإداري. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 44 استبانة لعينة البحث، من الذين تم اختيارهم عمداً، وبصفة عمداء كليات ومعاونيهم ورؤساء أقسام. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المؤسسات. كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة الناجحة والإبداع الإداري. إضافة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

43- دراسة (صالح الكلبي، 2012)، بعنوان: الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة.

كان الهدف من الدراسة التعرف على آراء المديرين في الإدارات العامة اليمنية، حول مقومات الإبداع الإداري وواقع الإبداع لديهم. كما حاولت معرفة مدى ممارسة المديرين للتمكين الإداري، لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم. وقد أجريت على الإدارات العامة في الدواوين العامة للوزارات في العاصمة صنعاء، وتم اختيار 10 وزارات من 30 وزارة بطريقة عشوائية، إذ شملت عينة الدراسة 350 مدير عام ومدير إدارة، وزعت عليهم استبانة، تكونت من 166 عبارة، مقسمة على ستة محاور.

وكشفت نتائجها، أن مقومات الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات كانت متوفرة بدرجة متوسطة. وأن أكثر مقومات الإبداع توافر لديهم، مقوم الأصالة في المرتبة الأولى، تليه مواصلة الاتجاه، ثم الطلاقة، فالمرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات. كما وجد الباحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقوم الحساسية للمشكلات لصالح مديري الإدارات، وأن الفروق كانت لصالح الإناث. وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري كبيرة وبدرجة عالية، وأن أكثر المعوقات التي تواجه المديرين هي المعوقات الدافعية والتنظيمية، والمعوقات ذات الصلة بالانفعالية (الخوف والتردد)، وأخيراً المعوقات العقلية.

44- دراسة (عاطف عوض، 2013)، الموسومة "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي". كان الهدف من الدراسة معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد، والجماعة، والتنظيم. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة وزعت على 425 فرداً، من العاملين في هذه المؤسسات، استرجع منها 385 صالحة للتحليل.

وتوصلت إلى أن مؤسسات الاتصالات تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة جيدة. كما وجد الباحث أن أهم المعوقات التي تقف دون تحقيق الإبداع في تلك المؤسسات، تتعلق بالجوانب

الانفعالية، والدافعية، والتنظيمية، والبيئية. وأن عدم معالجة تلك المعوقات سيحد من الإبداع الإداري لدى إدارات تلك المؤسسات.

45- دراسة (ريم الشريف، 2013)، بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز. وما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه، بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة. إضافة إلى معرفة دور الإدارة العليا في تطبيق عمليات التطوير، بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري. وأخيرا ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرائق التغلب عليها، والأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري، في مجال تحسين الأداء الوظيفي، وذلك بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه، بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرائق العمل داخل الجامعة؛ تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل؛ تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين. كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، هي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

46- دراسة حلیم كازان وسفير قيميس (H. Kazan And S. Gumus, 2013)، بعنوان "قياس أداء الموظفين: التطبيق على بنك حكومي".

"Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application"

هدفت إلى قياس مستوى أداء العاملين في أحد البنوك الحكومية في تركيا، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء. وهل هناك أثر إيجابي لشعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة على أدائهم. إضافة إلى تحديد أثر البيئة المادية والمعنوية على مستوى الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن أداء العاملين في البنك الحكومي مرتفع، ويوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء على أدائهم. كما أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء. وكشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير إيجابي للرواتب، مستوى الرضا الوظيفي، الترقيات، علاقات العمل والحوافز، على الأداء.

47- دراسة كاترينا فانكلوفا وأنديريا سالكوفا وقابريالا كولاكوفا (K. Venclová, A. salkova, G.) (Kolackova, 2013)، الموسومة بـ "تحديد طرائق تقييم الأداء في المؤسسات الزراعية".

"Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations"

كان الهدف منها تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الزراعية بجمهورية التشيك. ومعرفة طرائق تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الزراعية، وما هي الأساليب الأكثر شيوعاً في عملية التقييم. وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 41 مؤسسة، من مجموع 332 مؤسسة ناشطة في القطاع الزراعي. وكشفت عن أن من بين العدد الكبير للمؤسسات الزراعية في جمهورية التشيك، فإن القليل منها يقيم أداء الموظفين. كما أن الأساليب الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء في المؤسسات التي تقوم بعملية التقييم، تتمثل في الآتي: المقابلة، التجريب، التقييم على أساس التصنيف، الترتيب وردود الأفعال، التغذية الراجعة 360 درجة. إلا أنه في أغلب الأحيان يتم تقييم أداء الموظف من طريق رأي رئيسه المباشر.

48- دراسة (رشيد سعيد وآخرون، 2013)، تحت عنوان "العوامل المؤثرة على أداء العاملين في مكان العمل، في البنوك الباكستانية".

"Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين موقف المدير وأداء الموظفين. ومعرفة تأثير العوامل الشخصية للموظفين على أدائهم في البنوك الباكستانية، وأثر المكافآت المالية في أداء الموظفين. إضافة إلى تحليل العلاقة بين محتوى الوظيفة وأداء الموظف.

وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين موقف المدير وأداء الموظفين، وأن المكافآت المالية تؤدي إلى الزيادة في كفاءة أداء العمال. كما أن هناك علاقة قوية بين محتوى الوظيفة وأداء الموظف.

49- دراسة (سهام بن رحمون، 2014)، بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة.

كان الهدف من الدراسة معرفة تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بجامعة باتنة، إضافة إلى معرفة مستوى الأداء لديهم، وهل يتجه إيجاباً أم سلباً. والتعرف على مدى استيفاء البيئة الداخلية في الجامعة لعناصرها الإدارية، متمثلة في: نمط القيادة، طبيعة النظم والقوانين واللوائح، ملائمة طبيعة التخصص في العمل، طبيعة الرقابة الإدارية، طبيعة الاتصال الإداري، طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، نظام الحوافز والمكافآت. ومدى استيفاء بيئة العمل لمكوناتها المادية

(الإضاءة، التهوية الجيدة، التجهيزات المناسبة). وأخيرا مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئتهم الداخلية ورضاهم من عدمه، وذلك وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي. وقد شملت عينة الدراسة 529 فرد، منهم 106 إداريين، مستخدمة أداة الاستبيان في جمع المعطيات، والمنهج الوصفي في تحليلها كما وكيفا.

وخلصت إلى أن بيئة العمل الداخلية لجامعة باتنة تستوفي كل عناصرها الإدارية والمادية، كما أن الإداريين راضين عن العناصر المكونة لبيئتهم الداخلية. وأن هناك ارتباط قوي، وتأثير كبير للبيئة الداخلية على مستوى أداء الموظفين في الجامعة.

50- دراسة (عبد السلام بن شايح القحطاني، 2014)، موسومة بسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح.

استهدفت معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، من خلال التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة (في القطاعين العام والخاص)، من وجهة نظر العاملين فيها. والكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري. ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة، تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، بغرض اقتراح نموذج عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

وقد استخدم الباحث المنهج المقارن، وأجريت المقارنة بين مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض. وقد شملت العينة التي أجريت عليها الدراسة 299 فرد من المؤسستين محل المقارنة. وصمم استبانة تكونت من 32 عبارة، 17 منها لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، و15 عبارة لقياس مستوى الإبداع الإداري.

وخلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات. ووجدت أن الإبداع الإداري يتوفر في شركة العلم للمعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني. كما أن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، يرتبط طرديا مع مستوى الإبداع الإداري في القطاع العام أكثر منه في القطاع الخاص. وأخيرا الوصول إلى أنموذج مقترح للعلاقات بين محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده، ومحور الإبداع الإداري وعناصره.

51- دراسة (خليل إبراهيم ماضي، 2014)، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وإن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء، مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية. وما هي أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، الأكثر تأثيراً على الأداء.

وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي مردها المتغيرات الشخصية والوظيفية. كما أن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي، هي: فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛ العلاقات الاجتماعية؛ الاستقرار والأمان الوظيفي؛ المشاركة في القرارات؛ برامج التدريب والتعليم؛ والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

52- دراسة (حليمة توفيق، 2014)، بعنوان: تقييم تأثير الوصف الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الكهرباء بزنجبار.

كان الهدف الرئيسي من الدراسة تقييم أثر الوصف الوظيفي على أداء العاملين في شركة الكهرباء بزنجبار. كما تبنت الأهداف التالية: اختبار الوصف الوظيفي الذي يمكن أن يحسن أداء العامل؛ دراسة مدى تأثير مسؤوليات العمل على أداء العامل. والتحقق إن كانت ظروف العمل تساعد على تطوير أداء العاملين في المؤسسة. إضافة إلى الكشف عن مدى تأثير المؤهلات الوظيفية على أداء العاملين. وقد شملت عينة الدراسة 79 فرداً من الشركة، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

وكشفت النتائج أن التوصيف غير الدقيق للوظائف يكون له أثر سلبي على أداء الموظفين، وأنه لزيادة أداء العامل لا بد من التوصيف الدقيق للوظيفة (اسم الوظيفة، رقمها، القسم الذي تنتمي إليه، وعلاقة الوظيفة ببقية الوظائف). كما وجدت الدراسة أن هناك صراعات وظيفية سببها عدم توصيف الوظائف داخل المؤسسة، كنداخل الوظائف، وعدم معرفة الموظف حدود وظيفته. وتوصلت إلى أن انعدام الثقة في العمل، وانخفاض الإنتاجية، وفقدان الروح المعنوية بين الموظفين، يؤدي إلى الأداء الضعيف. كما وجدت أن هناك ثلاث وسائل تستخدم لتوصيف الوظيفة: المكتوبة أو الشفهية أو كليهما، وكلها غير متوافقة،

وهذا من شأنه أن يقلل من أداء الموظف. وكشفت عن غياب تام لتقييم الأداء، وعدم وجود متخصصين في الموارد البشرية يقومون بتوصيف الوظائف في المؤسسة، وإنما يقوم بذلك المديرون بناء على خبرتهم.

53- دراسة بيامان نيكزاد (P. Nikzad, 2015)، تحت عنوان "دراسة تأثير الإبداع الفردي في العمل على الأداء، بوساطة إدارة الوقت، في مؤسسة طهران للمياه وشركة الصرف الصحي، الناحية الأولى".

"A study on the effect of individual creativity mediated by the time management on job performance of employees of Tehran water & Sewage Company, region 1"

تمحور الهدف العام من هذا البحث حول تأثير الإبداع الفردي في العمل على الأداء بوساطة إدارة الوقت في مؤسسة طهران للمياه، وشركة الصرف الصحي، الناحية الأولى. وتحقيق هذا الهدف يتطلب تحقيق الأهداف الآتية: دراسة تأثير الإبداع الفردي على إدارة الوقت؛ دراسة تأثير الإبداع الفردي على الأداء الوظيفي؛ دراسة تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من 202 فرد من المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات.

وبينت النتائج أن الإبداع الفردي يفسر 35.7% من التغير الحاصل في إدارة الوقت. كما أن الإبداع الفردي له أثر إيجابي كبير على الأداء الوظيفي. وتوصلت إلى أن إدارة الوقت لها أثر كبير على أداء الموظفين، إذ تفسر 59% من التغير الحاصل في الأداء.

54- دراسة أنجيلا ريفس (A. C. Reaves, 2015) الموسومة بالأداء الإبداعي كمحدد للأداء الوظيفي
Work Creativity as a Dimension of Job Performance

تضمنت الأطروحة دراستين مستقلتين. وهدفت لتحليل العلاقة بين الأداء الإبداعي والأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بين الأداء الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية. وتحديد أثر الفروق الفردية (الضمير، الانبساط، شخصية استباقية، والكفاءة الذاتية) على الأداء الإبداعي والوظيفي، إضافة إلى أثر الخصائص الوظيفية (التحكم الذاتي، ردود الفعل، دعم المشرف) على الأداء الإبداعي. وقد شملت العينة 299 فرد من جنسيات مختلفة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، في جمع وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

وخلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء الإبداعي والأداء الوظيفي، ووجود علاقة جد قوية بين الأداء الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن الخصائص الفردية للمبحوثين مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع عناصر الأداء. وأن الفروق الفردية لها أثر على الأداء الإبداعي والوظيفي. كما أن الخصائص الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الإبداعي.

55- دراسة ستيتلا ندنقري (S. Ndunguru, 2015)، بعنوان: أثر التدريب المهني على أداء العاملين: حالة مدرسي المدرسة الثانوية ببلدية سونجيا.

The Impact of the Job Training On Employees' Performance: The Case of Secondary School Teachers of Songea Municipality.

كان الهدف منها التعرف على أثر التدريب المهني على أداء العاملين، وكيفية تحسين الأداء، من خلال تحليل مختلف مخططات التدريب المعمول بها في المدرسة. واقترح الاستراتيجيات ذات الصلة بتحسين التدريب، للحصول على أعلى أداء ممكن. وقد شملت عينة الدراسة 64 أستاذ، منهم 33 ذكور، والباقي إناث. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، في عمليات التحليل للمعطيات التي تحصلت عليها من استبانة الدراسة.

وقد كشفت الدراسة عن وجود أثر قوي للتدريب المهني على أداء العاملين، وأن العمال المدربين تدريباً جيداً مستعدون لمواصلة العمل في المؤسسة، على عكس المبتدئين في العمل وغير المدربين. وأكدت أن التدريب الجيد هو مفتاح الاستقرار الوظيفي، وهذا الأخير له تأثير مباشر على أهداف المؤسسة. وأنه في مستويات مختلفة من المسار الوظيفي للعامل، قد تتغير الكفاءات، لذلك من الضروري تدريب العامل على الكفاءات الجديدة.

56- دراسة زينب صوري وهادي فيراسات (Soori & Ferasat, 2016)، موسومة بـ "العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي في أقسام بلدية خرم آباد (إيران)".

"The Relationship between Creativity and Job Performance, Khorramabad Municipal Departments"

استهدفت معرفة أثر الإبداع لدى العاملين في أقسام بلدية خرم آباد على أدائهم الوظيفي، من خلال التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع لديهم، وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام عناصر الإبداع الآتية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، المبادرة. وتكونت عينة الدراسة من 233 فرد. مستعينين بأموذج باترسون، والمنهج الوصفي في جمع وتحليل المعطيات.

ومن أبرز ما توصلت إليه، أن العلاقة بين مكونات الإبداع والأداء الوظيفي في بلدية خرم آباد، طردية وضعيفة نسبياً. ووجدت أن عنصري المرونة والمبادرة يؤثران في مستوى الإبداع، ومن ثم مستوى الأداء، بشكل أكبر من عنصري الطلاقة والمبادرة. كما وجدت الدراسة أن وسائل تنمية الإبداع لها دور فعال في تحسين الإبداع والأداء. واستنتج الباحثان أن مكونات الإبداع الأربعة، تعتبر مؤشرات موثوقة لقياس مستوى الإبداع الإداري للعاملين في بلدية خرم آباد.

57- دراسة حميد تابولي ومصطفى زياريزاده (Taboli & Zaerizadeh, 2016)، بعنوان "دراسة أثر الإبداع الفردي على الأداء الوظيفي، مع دور القيادة الأخلاقية لرؤساء موظفي المقر الرئيسي لجامعة هرمزكان للعلوم الطبية".

"Examine The Effect of Individual Creativity On Job Performance with The Role of Ethical Leadership Headquarters Staff of Hormazgan University of Medical Science"

كان الهدف من الدراسة تقييم أثر الإبداع الفردي على الأداء الوظيفي لموظفي المقر الرئيسي لجامعة هرمزكان للعلوم الطبية، مع تأثير القيادة الأخلاقية لرؤسائهم في العمل، كمتغير وسيط. وقد شملت العينة 200 فرد من المقر الرئيسي لجامعة هرمزكان، وتم استخدام نموذج باترسون (Paterson's, 1970) لقياس مستوى الأداء. ويتكون من 15 عبارة، بمقياس من أربعة درجات (نادرا - أحيانا - غالبا - دائما). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في جمع وتحليل المعطيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الفردي والقيادة الأخلاقية (الإدارة بالقيم، قيم المؤسسة، وقيم المديرين، المكتسبة من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة) والأداء الوظيفي للعاملين. كما أن الإبداع الفردي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي. كما أن القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، ناقلة للعلاقة بين الإبداع والأداء لدى العاملين في المقر الرئيسي للجامعة.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة، ومن ترتيبها الزمني، أن أقدمها كان منذ ثلاثة عقود خلت، مما يبين الحدائة النسبية لموضوع الإبداع. وقد استخدمت تلك الدراسات مناهج ومداخل بحثية متنوعة، إلا أن أغلبها تشاركت المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) في تحليل الظاهرة كميًا ونوعيًا. وكانت أداة الاستبيان هي الأكثر استخدامًا كأداة للدراسة. كما أن العينات المختارة كانت متنوعة، بين صغيرة وكبيرة، إضافة إلى اعتماد أغلب الدراسات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستبانة.

وقد ركزت بعض الدراسات على عناصر الإبداع الإداري ومقوماته، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيقه لدى العاملين أو على مستوى المؤسسة. واستهدفت أخرى معرفة أيُّ عناصر الإبداع الإداري الأكثر توافرا لدى الباحثين، والمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، كضغوط العمل ومعايير تقييم الأداء. إضافة إلى ثقافة المؤسسة، كأحد أهم عناصر البيئة التنظيمية تأثيرا على الإبداع الإداري، إيجابا أو سلبا.

وكان تركيز دراسات أخرى على قياس مستوى الإبداع الإداري لدى الباحثين، وتمت عملية القياس من خلال بعض العناصر المكونة للإبداع. وتناولت أخرى خصائص المبدعين، بالبحث في تأثير الفروق

الفردية (الضمير، الانسباط، الكفاءة الذاتية) للعاملين على مستوى الإبداع لديهم. واستهدف بعضها التعرف على محفزات الإبداع، غير أنها اختلفت في ماهية المحفزات. ففي حين ركزت أُمَاييل على بيئة العمل المادية، والرغبة في المخاطرة والتحدي لدى الإدارة، اهتم ماكفادزين بتطوير الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة، وأساليب توليد الأفكار (أساليب حفظ المنظور، أساليب تمديد المنظور) كأحد المحفزات الهامة للإبداع. وعالج معراج وعبد الرزاق قواعد وإجراءات العمل كمحفزات أو مثبطات للإبداع داخل المؤسسة، وذلك بحسب اتجاه تلك القواعد، ومدى مرونتها. أما بتر وستيفن وتون فقد تناولوا المحفزات الاجتماعية، كالجودة الاجتماعية، أي جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين من جانب، والعاملين والإدارة من جانب آخر.

وأكدت دراسات أخرى على دور القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة، وكذلك دراسة أثر القيادة التحويلية والتبادلية على الإبداع، لتحديد أيهما أكثر تحقيقاً له. فيما استعرضت بعض الدراسات محددات السلوك الإبداعي الخارجة عن إرادة الموظفين، أي تلك المتعلقة بأساليب وأنظمة العمل داخل المؤسسة، كالمناخ التنظيمي ونمط القيادة السائد. وعلى المنوال نفسه ركز ثلة من الباحثين على دور المناخ التنظيمي الملائم في تحقيق الإبداع الإداري، كنبذ المركزية والمرونة في العمل، وتصميم العمليات. وقد تناولت الإبداع الإداري كمتغير تابع، غير أنها فصلت في التعرف على كل جوانبه، سعياً منها لتحديد مفهوم واضح للمصطلح، والتمفرقة بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة له، مثل الذكاء والابتكار، إضافة إلى شرح وتبيين العناصر المكونة للإبداع، أو العوامل المؤثرة فيه، والأساليب التي تعززه، أو المعوقات التي تحد من وجوده. وبذلك استطاعت أن تسهم في رفع اللبس عن هذا الموضوع وتشريحه، ليصبح جلياً. كما أوصت بالاهتمام بالجانب البشري وفتح مجالات الإبداع له، بالنظر إلى دوره الفعال في المؤسسة، فدعت إلى توفير مراكز تدريب ذات صفة إبداعية، وإنشاء إدارة حاضنة للإبداع، ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين. إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات، التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.

وبالنسبة إلى الأداء الوظيفي، فإنّ أغلبية الدراسات السابقة تتفق فيما بينها حول الإطار النظري للأداء الوظيفي، من ناحية مفهومه ومحدداته وأساليب قياسه، إضافة إلى طرائق تقييمه. وقد اتفقت كل الدراسات السابقة على أنّ الأداء الوظيفي يتأثر سلباً أو إيجاباً بالمتغيرات البيئية والتنظيمية والشخصية. كما

أن أغلبية الدراسات أجمعت على مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء الوظيفي، هي كالتالي: كفايات الموظف، المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، الخبرة، المسؤولية، الانضباط. غير أن دراسات قليلة فقط تناولت موضوع الدراسة الحالية من جانبها النظري، وهو أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين. فصلت في تعريف وتفسير وتوضيح ماهية المتغير المستقل (الإبداع الإداري)، وكذلك الحال بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتباينت المجالات التي طبقت فيها الدراسات، وإن كانت كلها مرتبطة بجانب إدارة العمل. إلا أنّ نتائجها اختلفت من حيث وجود مكونات الإبداع لدى عينات الدراسة، أو المعوقات التي تقف دون تحقيق الإبداع وتعزيزه، أو قوة تأثير الإبداع على الأداء، والعلاقة بينهما، من ضعيفة إلى متوسطة إلى عالية.

ولقد أجمعت الدراسات السابقة، بدون استثناء، على أهمية الإبداع الإداري لأي مؤسسة، عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، تريد مواكبة التطورات في عالم اليوم ورفع كفاءتها. وقد اختلفت في تحديد أي العناصر المكونة للإبداع الإداري، الأكثر تأثيراً على مستوى الإبداع لدى الأفراد. واختلفت البيئات التي أجريت فيها، مما يعني اختلاف الذهنية البشرية والظروف المادية والمعنوية المحيطة بالمبحوثين، الأمر الذي يؤثر على النتائج بكل تأكيد، فتكون غير متشابهة، على الرغم من استخدام الدراسات كلها لأساليب القياس نفسها.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في جانب المعالجة النظرية لموضوعي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، إلا أنّها تختلف معها من حيث المضمون. كما تتفق معها في المنهج المستخدم، غير أن الدراسات السابقة، اعتمدت في قياس مستوى الإبداع الإداري على بعض العناصر المكونة له، واستخدمت الدراسة الحالية كل العناصر المكونة للإبداع الفعّال، مما يبيّن بوضوح مستوى الإبداع لدى العمال.

كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الإبداع التدريجي، الذي لا يشترط أفكار جديدة أو تغيير في أساليب الإدارة، لأنه إبداع لتحسين ما هو قائم، وتناولت الدراسة الحالية الإبداع الجذري، الذي يحتاج إلى التغيير الشامل في الأفكار والأساليب والطرائق، إضافة إلى المهارات الجديدة. ولم تتوقف الدراسة الحالية عند مجرد وصف الظاهرة المدروسة، وصفاً كمياً ونوعياً، بل تعدت ذلك إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات، ومعرفة العلاقات المتبادلة بين الحقائق التي تم التوصل إليها، مما يسر فهمها وتفسيرها.

ولم يحظ موضوع قياس الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه، بأي نصيب من الاهتمام في الدراسات السابقة، ما عدى بعض الإشارات إلى ما تتضمنه بعض الأساليب من طرائق، على الرغم من أن أهم ما يحفز الإبداع ويحققه داخل المؤسسة هو الأسلوب الإداري. لذلك تأمل الدراسة بسد هذه الثغرة وتبيان لما لتلك الأساليب من أهمية في المؤسسة. كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الإبداع في الإدارات التربوية والإدارات العامة، مما يعكس النقص الذي يعانيه مجال الأعمال من مثل هذه الدراسات، مما أتاح الفرصة لهذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا الجانب.

ولم يطلع الباحث - حسب علمه - على أي دراسة في البلدان الثلاث محل المقارنة تناولت الموضوع في دراسة مقارنة. كما أن أغلبية الدراسات السابقة أجريت في مجال جغرافي محدد، بلدية أو مدينة كبيرة، مما يجعل من حجم عينات الدراسة صغير نسبياً. وأجريت هذه الدراسة في مجال جغرافي يضم دول المغرب العربي الثلاث: المغرب، الجزائر، وتونس، بحجم عينة كبير نسبياً، واختلاف في العادات والذهنيات، ومناهج التعليم، وطرائق العمل.

وتتميز الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة، كونها تدرس الإبداع الإداري كمتغير مستقل، من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، هذا من جانب، ومن جانب آخر تناولت الإبداع الإداري كمتغير تابع، من خلال تأثيره بالأساليب الإدارية التي تستخدمها الإدارة. مما يمنحها سبقاً في التطرق لهذا الموضوع الهام.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الكم المهم من المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة، فيما تعلق بموضوعي الإبداع والأداء. مما منح الباحث إلماماً ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للدراسة الحالية. ومن خلال الاطلاع على ما تضمنته تلك الدراسات تمكن الباحث من تحديد الفجوة المعرفية - حسب علمه - وبذلك صياغة مشكلة الدراسة وفروضها.

كما أنّ التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، أفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم. إضافة إلى أنّ تنوع الدراسات التي أجريت على الإبداع والأداء، والبيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، كون لدى الباحث فكرة عن كيفية بناء استبانة الدراسة، وأهم الفقرات والعبارات التي يجب أن تحتويها لتتلاءم والدراسة الحالية. والتعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، مما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للدراسة.

خلاصة الفصل

لقد تمّ استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، منها ما تعلق بموضوع الإبداع الإداري، ومنها ما اقترن بموضوع الأداء الوظيفي، وأخرى ترتبط بهما معا. على مؤسسات وتنظيمات مختلفة وبيئات متنوعة، مستخدمة في ذلك أساليب ومدخل مختلفة في توضيح المفاهيم واستجلاء الحقائق حول الموضوع، لتتمكن بذلك من إثراء الموضوع نظريا وتطبيقيا، وتبرز أهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

إلا أن تلك الدراسات، وإن كانت تهدف بصفة عامة إلى المساهمة في تنمية الموارد البشرية، فلكل دراسة أسبابها وأهدافها، التي تختلف عن الأخرى، فبعضها كان الهدف منه التعرف على الإبداع، ومن ثم قياسه في المؤسسات والتنظيمات الربحية وغير الربحية، وأخرى استهدفت التعرف على الأداء، وتحديد مفهومه، إضافة إلى معرفة طرائق قياسه، وعلاقته ببعض المتغيرات داخل المؤسسات. فيما كان الهدف من دراسات أخرى تحليل العلاقة بين الإبداع والأداء.

وكانت نتائج أغلبها مؤكدة للدور الهام الذي يلعبه الإبداع في تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، واستثمارها، بغرض الاستفادة منها في إيجاد حلول سريعة وأفكار مبدعة لإدارة العمل، وحل المشاكل التي تعترض سبيل أدائه على أكمل وجه، مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي. متمثلا في حيازة رضا العملاء وولائهم وتحقيق أرباح تسمح لها بالتوسع، والأهم من ذلك كله الحفاظ عليها من الزوال، بسبب كثرة المنافسين.

وأنت هذه الدراسة لتبدأ من حيث انتهوا، في محاولة لسد بعض الفجوات التي أهملتها الدراسات السابقة أو لم تتطرق إليها. مستفيدة من الكم المهم من المعلومات النظرية والتطبيقية في الدراسات السابقة، إضافة إلى خلو الساحة البحثية، في الجزائر خصوصا والمغرب العربي عموما، من مثل هذا النوع من الدراسات، آمله أن تدلي بدلوها فيه، وتضيف له ما ينفع الباحثين والمدبرين، والقائمين على المؤسسات الجزائرية والمغربية.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

إنّ أغلب المشكلات والتحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في هذا العصر، ناتجة عن التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع وعمولة الحياة الاقتصادية، فصارت بيئة الأعمال كسوق صغيرة، تقصدها المؤسسات من كل حذب وصوب، وعلى اختلاف أحجامها ونشاطاتها، وكلها تناضل من أجل إيجاد مكان لها في ذلك السوق، ومن ثم الحفاظ عليه.

وبات من الضروري على كل مؤسسة تطمح إلى الأفضل، أن تلجأ للإبداع وتكف عن الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات التي تعترضها. كما يجب على المؤسسات أن تستغل الموارد المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، وأن تحرص على إعداد الكفاءات والاهتمام بالمبدعين ومكافأهم، حتى تتمكن من استغلال قدراتهم الإبداعية، بما يُمكن المؤسسة من الصمود في مواجهة التحديات القائمة.

ومن هذه التصورات، زادت أهمية الإبداع الإداري لمسايرة ركب التطور والتجديد في جميع مجالاته. ويمكن تحقيق المتطلبات السابقة بإيجاد الأفراد المبدعين، وتوفير الوسائل التي تساعد على الوصول إلى حلول إدارية إبداعية وسريعة. وذلك ما جعل الإبداع الإداري محل اهتمام الباحثين، وأحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات الحديثة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يتم في هذا الفصل تناول المفاهيم النظرية حول الإبداع الإداري وأساليب تحقيقه في المؤسسة، من خلال أربعة مباحث، يوضح المبحث الأول مفهوم الإبداع وخصائصه، ويبين المبحث الثاني عناصر الإبداع وأنواعه ومعيقاته، فيما يتناول المبحث الثالث مقومات الإبداع الإداري وأساليب تنميته، وخصص المبحث الرابع للأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

تعتمد جميع محاولات الفرد في حل المشكلات التي تعترض عمله على خبرته وقدراته الفكرية، فعندما يحاول أن يجد حلولاً مناسبة لمشكلة ما، فإنه سيستثير خبراته السابقة، ويبحث في مخزونه المعرفي عن العناصر التي لها علاقة بتلك المشكلة. ويتطلب ذلك استخدام قدراته الإبداعية الكامنة، حتى يتسنى له الإحاطة بكل جوانبها، ومن ثم التغلب عليها.

إن إدراك ماهية الإبداع الإداري، وإلى أي حد يمكن تطبيقه في المؤسسة لتحقيق الازدهار والنمو، وبالتالي المنافسة على الأسواق وضمان البقاء داخل البيئة الاقتصادية. كل ذلك يقتضي شرح مفهوم الإبداع وخصائصه، وسمات الشخص المبدع، والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، إذ يقدم ذلك تصوراً واضحاً عن القدرة الإبداعية وكيفية التعامل معها وتنميتها وتطويرها لدى الأفراد، الأمر الذي يمكن المؤسسة من توظيفها واستغلالها في مختلف عملياتها، لتحقيق أهدافها المرسومة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يُعدّ الإبداع من أكثر العمليات العقلية والمعرفية تعقيداً، ومن الصعوبة بمكان أن يصل البحث فيه إلى تعريف محدد وجامع مانع، إذ إن الإبداع كان وسيظل موضع خلاف بين الباحثين، كعملية مفتوحة للدراسة والبحث، فهو من حيث المكانة يمثل أوسع وأعمق نوع من أنواع التفكير الإنساني، وله أبعاد متباينة ومتعددة. ومن ثم استخدم مصطلح الإبداع بمعانٍ مختلفة، وتطور مفهومه عبر مختلف العصور، لقد كان ينظر إليه على أنه نوع من التعبير عن الذات أو نوع من الفهم الشخصي للمجهول، وهذا يعني أن الإبداع ظاهرة ذوقية تتجلى في الرسم، والنحت، والهندسة، والقصاص الأدبية.¹

وقد بقي هذا المفهوم سائداً حتى بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، حتى إعلان جيلفورد (Joy P. Guilford) في مقاله الذي ألقاه في المؤتمر السنوي لجمعية علماء النفس الأمريكية، الذي قدم فيه نموذج عن بنية العقل الإنساني، إذ كان ذلك بداية الانطلاقة الجديدة نحو البحث في التفكير الإبداعي. وفي هذا الصدد أشار جيلفورد إلى أن فحص اختبارات الذكاء، لا تشير إلى وجود أي بنود تقيس الإبداع، وشدد على ضرورة البحث فيما وراء الذكاء لإيجاد الإبداع.²

¹ - آرثر كروبي، الإبداع في التربية والتعليم، ترجمة إبراهيم الحارثي ومحمد مقبل، (الرياض: مكتبة الشقري، 2002)، ص.2.

² - Joy P. Guilford, **Creativity**, (Washington: American Psychologist, 1950), pp. 444-454.

أولاً، التعريف اللغوي للإبداع:

يُصنّف الإبداع كأحد شوارد اللغة العربية، إذ لم يرد ذكره لا نثراً ولا شعراً إلا في مواضع محدودة، ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية إلا مع صدر الإسلام. فالإبداع لغةً مشتق من الفعل أبدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه أولاً. والبدع الشيء الذي يكون أولاً، قال الله تعالى " قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًا مِّنَ الرُّسُلِ "،¹ أي ما كنت أول من أرسل.²

كما أن الإبداع يعني إنشاء صنعة بلا احتذاء أو اقتداء، والبدعة في المذهب إيراد قول لم يستن (يقتدي) قائلها وفاعلها فيه بصاحب الشريعة وأمثالها المتقدمة وأصولها المتقنة.³ والبدع المحدث العجيب، وأبدعت الشيء اخترعته على غير مثال، قال الله تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ"،⁴ فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق، والبدع من أسمائه الحسنى. وبدع صار غاية في صفته خيراً أو شراً. وفي اللغة الإنجليزية، يعني مصطلح الإبداع القدرة على إيجاد الأشياء.⁵ أما الإبداع عند الفلاسفة، فيعني إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية نزعة في العقل والمنطق، وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.⁶

قال جيلفورد "لقد تصفحت كل ملخص عن عمل نفسي... منذ 23 سنة، بما يقارب 121000 عنوان، ووجدت فقط 186 منها تتحدث عن الإبداع...". ويعتبر جيلفورد أول من لفت الانتباه لموضوع دراسة الإبداع عام 1950م. هذا فضلاً عن إسهامه في الدراسات الإبداعية، بأتمودج بنية العقل في العمليات العقلية. كما أكد على أن مفهوم الإبداع يعتبر ركناً أساسياً في البناء العقلي للفرد، وأن دراسته تتعدى الحدود الضيقة لنسبة الذكاء. انظر:

J. P. Guilford, Creativity Research: Past, Present and Future, 13/04/2015.

<http://www.cpsb.com/research/articles/creativity-research/Creativity-Research-Guilford.pdf>

وعبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي والابتكار، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1977). وأحمد عبادة، حب الاستطلاع والابتكار لدى الأطفال، (القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2001).

¹ - سورة الأحقاف، الآية 9.

² - جمال الدين أبي الفضل بن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، (القاهرة: دار الحديث، 2006)، ص.352.

³ - الراغب الاصفهاني، المفردات في غريب القرآن، (دمشق: الدار الشامية، 2004)، ص.28.

⁴ - سورة البقرة، الآية 117.

⁵ - Webster Danial, **Webster Third New International Dictionary**, (Boston: Merriam-Webster, 2006).

⁶ - فضل الله علي فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، (الرياض: الناشر المؤلف، 1996)، ص.79.

ثانياً، التعريف الاصطلاحي للإبداع:

لقد اختلف في تحديد مفهوم الإبداع، ولا يوجد اتفاق على تعريف واضح ومحدد له، ومرد ذلك تعقد الظاهرة الإبداعية في حد ذاتها. وقد تحدث عن هذه الحقيقة ألكساندرو روشكا (Alexandru Rochka)، عندما أشار إلى أن الإبداع ظاهرة معقدة، ذات وجوه وأبعاد متعددة كلما ظهرت أبعاد جديدة أتت أخرى لتحل محلها.¹ فتمتد من ينظر إلى الإبداع، انطلاقاً من السمات الشخصية أو إنتاج الشخص أو العملية الإبداعية أو البيئة المبدعة.²

وكنتيجة لهذه التصورات قام جيمس رودز (James M. Rhodes) ببحث واسع النطاق، من أجل إيجاد تعريف موحد للإبداع، وتبين له أن أغلب تعريفات الإبداع تتداخل وتتشابك. وتوصل إلى أن التعريفات المختلفة للإبداع تشكل أربعة أبعاد، فحدد شعاعاً يجمع بين هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بـ 4P، التي ترمز إلى: الشخص (Person)، العملية الإبداعية (Process)، الناتج الإبداعي (Product)، والبيئة التي تغذي الإبداع (Press). ويمكن توضيح العناصر الأربعة في الآتي:³

التصور الأول، الشخص: وفق هذا التصور يعرف الإبداع على أنه المبادأة التي يبيدها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد.

التصور الثاني، العملية الإبداعية: يُعرّف الإبداع بأنه عملية تمتد عبر الزمان، وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق. وتعد هذه العمليات ابتكاريه بمقدار أصالة أو جدية العناصر التي يشملها هذا التركيب.

التصور الثالث، الناتج الإبداعي: الإبداع وفق هذا التصور هو ظهور لإنتاج جديد، نابع من التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات. كما يؤكد على أهمية توافر خصائص وسمات معينة في الإنتاج الإبداعي، كالأصالة والواقعية والقابلية للتعميم.

¹ - ألكساندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان أبو فخر، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990)، ص. 11-16.

² - فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص. 22.

³ - James M. Rhodes, "An Analysis of Creativity", *Journal Phi Delta Kappan*, 42, 305, (1961), pp.305-310.

جمع أكثر من 56 تعريفاً، استخلص منها أربعة محاور أساسية تتفاعل لتعطي المعنى الوظيفي للإبداع، وهذه المحاور هي: خصائص الفرد المبدع، خصائص عملية الإبداع، خصائص المنتج، وخصائص المناخ. انظر: صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، (القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2000).

التصور الرابع، الإقناع بالنتائج الإبداعية: يقصد به الظروف المناسبة لتقديم العمل، وإمكانية إقناع الجماعة بقبوله وتبنيه.¹

وبالنظر إلى التصورات السابقة، يمكن القول: إن الإبداع مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية، إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع. وعلى ذلك، فإن أي محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح قد يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها. لكن ذلك لا يحول دون الوقوف على بعض التعاريف، للخروج بما يمكن الاسترشاد به بما يتوافق مع هذه الأطروحة.

وفي هذا الصدد عرفه تورنس (Ellis P. Torrance)، بأنه عملية يصبح الفرد خلالها أكثر حساسية للمشكلات وأوجه النقص في المعلومات، فيحددها ويبحث لها عن حلول، ويقوم ببناء الافتراضات واختبارها والربط بين النتائج والتعديلات، ثم التوصل إلى النتائج.²

وقد عرفه لاشمان (Jean Lachmann) نقلا عن شيمبيتر (Joseph Alois Schumpeter)، بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع، هي:³

- إنتاج منتج جديد؛
- ادماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح وغزو سوق جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

¹ - يقسم تورنس هذه الظروف إلى قسمين: ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته، وظروف خاصة ترتبط بالفرد ذاته. وقد أعد تقريرا حول زيارته لليابان، للمقارنة بين تأثير كل من الثقافتين اليابانية والأمريكية على الإنجاز الإبداعي. وذكر أنه وجد في اليابان 115 مليوناً من فائقي الإنجاز، بعكس أمريكا. وفسر تورنس ذلك في ضوء ثقافة المجتمع الياباني الميسر للإبداع والتفكير الإبداعي، ومظاهر الجد والصرامة والجهد المكثف. والتدريب على حل المشكلات، بدءاً من مرحلة رياض الأطفال. انظر: بول أ. تورانس، "دروس عن الموهبة والابتكار نتعلمها من أمة ذات 115 مليون فائقي الإنجاز"، ترجمة عبد الله محمود سليمان، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، (1980).

² - E. P. Torrance, "Scientific Views of Creativity and Factors Affecting Its Growth", *Daedalus*, Vol. 94, No. 3, Creativity and Learning, (Summer, 1965), pp. 663-664.

³ - Jean Lachmann, *Le Financement Des Stratégies De L'innovation*, (Paris: Economica, 1993), p.22.

ورأى أوليفر (Badot Oilivier) بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع، مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة.¹ أما جيلفورد، فعرفه بأنه تفكير في نسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة، هي تنوع الإجابة المنتجة التي لا تحددها المعلومات المعطاة.² وعلى غرار عرفة قاموس ريبير (Reber) لعلم النفس، بأنه العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول وأفكار وتصورات أو منتجات فريدة من نوعها.³

كما وصف فيرنون (Philip. E. Vernon) المنتجات الإبداعية، على أنها أفكار جديدة أو أصلية، ورؤى واختراعات، أو أشياء فنية، تم قبولها من قبل الخبراء على أنها علمية أو جمالية أو اجتماعية أو ذات قيمة تكنولوجية.⁴ وفي السياق نفسه عرفه سولسو (Robert Solso)، بأنه قدرة معرفية ينتج عنها طريقة جديدة وغير مسبوق في النظر إلى المشكلات، وعلى نحو جديد غير معروف.⁵

ويتضح من التعاريف السابقة الخلاف بين المهتمين في نظرهم إلى الإبداع، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، كما جاء في تعريف شيمبيتر وفيرنون وأوليفار، وهو ما يتبناه أنصار النزعة المادية؛ ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، وهذا ما يتبناه أنصار الاتجاه المعرفي، مثلما جاء في تعريف سولسو وقاموس ريبير؛ ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، مثلما جاء في تعريف جيلفورد وتورنس، وهو ما يتبناه علماء النفس؛ ومنهم من ينظر إليه على أساس المناخ الذي يقع فيه، كما جاء في تعريف روشكا، وهو ما يتبناه علماء الاجتماع.

أما بيتر دراكر (Peter Drucker) فقد رأى أن الإبداع عمل عقلائي ودؤوب، يجب أن يكون روتينياً داخل المؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تبدع تهرم وتزول. وبما أن التغيير سريع في عصرنا الحالي، فالزوال يكون

¹ - Olivier Badot Et Autres, **Dictionnaire Du Marketing**, (Paris: Economica , 1999), p.131.

² - J. P. Guilford, **Way Beyond The Iq**. (New York: Bearly Buffalo, 1977), p.161.

³ - A.S. Reber and E.S. Reber, **The Penguin Dictionary Of Psychology**, (New York: Penguin Books, 2001), p.165.

⁴ - P. E. Vernon, **The Nature-Nurture Problem In Creativity**, (New York: Handbook Of Creativity, Plenum, 1989), p.94.

⁵ - روبرت سولسو، علم النفس المعرفي، ترجمة محمد نجيب الصبوة وآخرون، (الكويت: دار الفكر الحديث، 1996)، ص.256.

سريعاً أيضاً.¹ وفي السياق نفسه قرر كل من ويلسون وروزنفيلد (Robert Rosenfeld & David Wilson) أنّ الإبداع يستثير الفرص ويحفز النمو، وبدونه تنهأى المؤسسات وتموت.² ويستخلص من ذلك أنّ الإبداع نشاط بشري، هذا النشاط هو نتيجة لتفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموعة من القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. وهو عملية تأتى عبر مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. كما أن هذا العمل يتميز بأكثر قدر من التجديد والخروج عن المألوف، ويسهم في حل المشكلات التي تعترض سبيل أداء الفرد لعمله. والإبداع له القدرة على التركيز لفترات طويلة، ويمكن تنميته وتطويره.

وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع، إذ إنه مرتبط بالإجراءات والأدوار وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين.³ غير أنّ الخلاف بين المهتمين حول موضوع الإبداع لم يقف عند مجرد تعريفه، بل تعدى ذلك إلى التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم العقلية الأخرى، وبالأخص الذكاء.⁴

¹ - P. F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, (London: Routledge, 1985), p.37.

² - R.H. Rosenfeld & D.C. Wilson, **Managing organization**, (New York: McGraw-Hill, 1999), p.530.

³ - حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص.5.
⁴ - تضاربت آراء علماء النفس والإدارة في علاقة الذكاء بالإبداع. فهناك من يرى أن الإبداع في مجالاته المختلفة، مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، ومن لم يكن ذكياً لا يستطيع أن يُبدع شيئاً. وعليه، فليست هناك قدرة خاصة للإبداع؛ وآخرون يرون أن الإبداع ليس هو الذكاء، فقد تجد شخصاً مبدعاً ولكنه لا يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء، والعكس وارد أيضاً. أي أن الذكاء والإبداع قدرتان منفصلتان. انظر: زينة عبد المحسن راشد، **سيكولوجية الإبداع**، 2016/08/16.

http://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/12/12_2016_04_04!10_05_18_AM.docx.

للاستزادة عُذ إلى: ماري بنبولوي، "العبقرية، تاريخ الفكرة"، ترجمة محمد عبد الواحد محمد، **عالم المعرفة**، العدد 208، (1996). وداكو بيير، **المرأة، بحث في سيكولوجية الأعماق**، ترجمة وجيه أسعد، الطبعة الثالثة، (دمشق: الدار المتحدة للتوزيع، 1991). وعبد الرحمن بن صالح المشيخ، **الطريق إلى الإبداع**، (دمشق: دار البشائر، 2000). وفتحي عبد الرحمن جروان، **الموهبة والتفوق والإبداع**، (العين: دار الكتاب الجامعي، 1998).

أما كلمة ابتكار، فقد اشتقت من: بكر، وقوله تعالى ﴿بِالْعِشْيِ وَالْإِبْكَارِ﴾، يشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت. ويستدل من ذلك أن ابتكر وابتكار إنما هما كلمتان متعلقتان بالفعل أو النشاط، من حيث وقت إتيان الفرد له، وليس بإيجاد أو إنشاء شيء. وهناك نوعان من الابتكار: ابتكار الموهبة، وابتكار تحقيق الذات. انظر: **محمود أحمد عبد الفتاح**، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013)، ص.30. وفضل صباح الفضلي، "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت"، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، (2000).

المطلب الثاني: خصائص الإبداع

إنّ فهم خصائص الإبداع تمهد الطريق لتقديم الأشخاص المبدعين، والتعرف على طرائق تطوير القدرات والعمليات الإبداعية، بغرض الوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها. وكل ذلك من أجل دعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة، سواء كان هذا التوظيف على مستوى الأفراد أم الجماعات أو المؤسسات.

أولاً، الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

قد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية من طريق الجماعات والمؤسسات. وبالتالي، فإن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، إذ يعد الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحاً وممكناً أكثر، سيما في المراحل التاريخية المعاصرة، وقد أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد، ويستلزم ذلك وجود إمكانيات ضخمة وجهود كبيرة، حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. فالأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي، تنطلق من ذهن الفرد، يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين، من طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد، بواسطة العمل الجماعي والمؤسسي.¹

ثانياً، الإبداع والعوامل الموروثة:

يرتبط نمو الفرد معرفياً بالبيئة التي ينتمي إليها، إضافة إلى بعض العوامل التي يرثها، فإذا كان هذا النمو المعرفي تحدده وتتحكم فيه تلك العوامل الموروثة، يبقى الرقي والتطور الذهني لهذا الفرد مرهوناً بالعوامل البيئية. وهنا يبرز دور العوامل التربوية، لتعمل على تنمية الاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد. وتزداد درجة نمو الإبداع، كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

¹ - الإبداع الإداري، مجلة المعلم، 2011/06/15.

وعلى الرغم من أنّ العامل الوراثي له تأثير وارتباط على الإبداع، إلا أنّ التطور الذي حدث فيما يسمى بالهندسة الوراثية، جعل من الممكن السيطرة جزئياً أو التأثير على الصفات الوراثية للإنسان، وبالتالي تحسين قدراته العقلية والإبداعية.¹

ثالثاً، الإبداع ظاهرة إنسانية عامة:

لا يقتصر الإبداع على الخبراء والأخصائيين أو العلماء والفنانين، فالإنسان العاقل مبدع تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا. وكل إنسان مبدع، إذا توفرت له الإمكانيات وأعطيت له الفرص وتوفرت البيئة الصحية. وذلك ما دعمته بحوث كل من جيلفورد وتورنس، اللذان أثبتا بشكل واضح، بأنّ الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل إنسان وليست فقط حكراً على العباقرة.² كما أن الاعتماد على أفكار الآخرين وتطويرها لا يعد تقليداً، لأن لكل إنسان نوع خاص من التفكير، ولا يمكن للفرد أن يعيد حرفياً كتابة ما قرأه عن غيره، كما عبّرت مقولة "جلست أقرأ فلما خرج، لا هو هو، ولا هو خلافه".³ ويمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:⁴

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع، حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة إلى الأفراد الذين يقومون بإنجازه، ويكون شيئاً مقصوداً وليس عارضاً؛
- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة؛
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثره وفوائده.

¹ - علاقة الإبداع بالعوامل الوراثية والبيئية، 2015/08/22.

http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_10_16343_464.pdf.

أجريت تجارب حديثة حول ما يعرف بالتنبيه الإلكتروني للمخ، وتعتمد على فكرة أن أجزاء المخ لها وظائف متعددة: فهناك جزء مسئول عن السعادة، وجزء مسئول عن الألم، وآخر مسئول عن التفكير والإبداع. وأنه بتنشيط الكهرباء المخية في جزء أو إضعافها في جزء آخر، يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور والإبداع. انظر: عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999)، ص.41. وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص.105.

² - Robert E. Johnston and J. Douglas Bate, **The Power of Strategy Innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities**, (New York: American Management Association, 2003), P.4.

³ - محمد المدهون، "أثر الاختراعات العلمية على الإبداع"، حلقة نقاش، قناة الجزيرة، الدوحة، بث في 4 سبتمبر 2007.

⁴ - OCDE, **Conditions Du Succès De L'innovation Technologique**, (Paris: OCDE, 1960), p.60.

وبالنظر إلى الخصائص الأنفة، يستخلص أن الإبداع قدرة عقلية متوفرة لدى الجميع وبدرجات متفاوتة، تلعب البيئة والعوامل الوراثية، وحتى الاقتصادية والسياسية، دورا هاما في تنميتها واستغلالها فيما يفيد المجتمع والفرد. كما أن الإبداع قدرة عقلية، تبدأ على مستوى الفرد، فتتبعها الجماعة إذا كان مفيدا وفي إطار القيم والمعتقدات التي تؤمن بها.

المطلب الثالث: سمات وخصائص الشخصية المبدعة

تستلزم دراسة شخصيات المبدعين توضيح وتحليل كل صفة عقلية أو نفسية من الصفات المتوقع تأثيرها، من طريق مقارنة تلك الصفات مع صفات مجموعة ضابطة. ويشترط أن تكون للمجموعات الضابطة نفس المؤهلات أو التخصص للأشخاص المراد دراسة شخصياتهم، كأن تقاس تلك الصفات لدى اقتصادي مبدع وآخر عادي، وكلاهما يحمل الشهادات الدراسية نفسها والدرجة العلمية ذاتها.

وتفيد معرفة سمات وخصائص الشخصية المبدعة في مساعدة الأفراد لتطوير قدراتهم الإبداعية، إضافة إلى الحكم على المبدعين. وهناك خصائص شخصية سلوكية، وخصائص معرفية، من أبرزها ما يلي: الجدة والأصالة الفكرية، الدراية والحنكة وسعة الاطلاع، حرية وطلاقة التعبير، طلاقة فكرية عالية، حب المغامرة أو الاستعداد للتعامل مع المخاطر المتوقعة، تفضيل التعقيد، الحدس، الإقدام والشجاعة، التفكير التباعدي، رهافة وحدة الأحاسيس، ذكاء عاطفي عال، قوة الإصرار والمثابرة، التمسك بالآراء الشخصية، تأجيل الحكم، التفاؤل، عدم الرضا البناء، سرعة التكيف أو التأقلم مع الظروف، خصوبة الخيال والتصور الذهني، حب الاستطلاع والفضول المعرفي.¹ أما بيتر دراكر، قرر أن المبدع في مجال معين لا يمكن أن يكون مبدعا في مجال آخر، وأنه من النادر أن يعمل المبدعون في أكثر من قسم واحد داخل المؤسسة.²

ويجب على الإداري المبدع أن تكون له القدرة على تصور وتحويل البدائل المتعددة، للتعامل مع المشاكل الموجودة، إضافة إلى مقدرته على طرح الأسئلة الصحيحة. كما يتطلب الإبداع من الإداري الثقة

¹ - زين العابدين درويش، "الإدارة في مناخ إبداعي"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 17، (2007)، ص.10. وعلي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص.553. وعبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، (عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000)، ص.387. ورقام ليندة، "دور الإدارة بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال"، منشورات المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، (2005)، ص.7.

Theodore Levitt, **Creativity Is Not Enough**, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002).

² - Peter F. Drucker, **The Discipline of Innovation**, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p.3.

بالنفس والآخريين، وأن يتوقع الفشل في أداء مهامه، إلا أنه لا يستسلم بسهولة. والإداري المبدع سريع التكيف مع المستجدات في بيئته، يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل به الأمر إلى عدم الإيمان بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان. كما أنه جريء في تقديم آرائه ومقترحاته للآخرين، حتى وإن توقع عدم قبولها من قبلهم، وتنعكس جرأته تلك على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.¹

ومن مناقشة خصائص الشخص المبدع ومميزاته، يمكن القول إن استكشاف هذه الخصائص والسمات لدى الأفراد أو تدريبهم عليها ليس بالأمر اليسير. بالإضافة إلى أن تلك الخصائص مجتمعة أو منفردة لا تؤدي بالضرورة إلى الإبداع. لكن ذلك لا يقلل من أهميتها، خصوصاً مع الأفراد الذين يثبت انتمائهم للمبدعين، إذ إن الوعي والمعرفة بهذه الخصائص والسمات يساعد في توفير المناخ المناسب لهم.

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية

تُوصف العملية الإبداعية بأنها الشعور بالوحدة وعدم الارتياح، أو الاختراع من طريق مطابقة الأفكار، والقدرة على ربط وتوصيل الأشياء الغريبة مع الشيء السائد وإنتاج المعاني.² والعملية الإبداعية لا تأتي دفعة واحدة، وإنما تمر بعدة بمراحل. ولتوضيح ذلك، سيتم في هذا المطلب تناول مراحل العملية الإبداعية من جانبين، الأول منهما خاص بمراحل الإبداع على مستوى الفرد، والثاني يمثل مراحل الإبداع على مستوى الجماعة.

أولاً، مراحل الإبداع على مستوى الفرد:

تأخذ مراحل الإبداع على مستوى الفرد مظهراً نفسياً داخلياً، تتضح من خلاله القدرات الإبداعية، انطلاقاً من بداية المشكلة وتحديد الهدف والبحث عن المعلومات، وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي. فيتداخل في هذا النشاط العوامل الشخصية بكاملها، والعناصر المعرفية والقدرات الإبداعية.³ وقد قدم نيل كينج ونيل أندرسون، بالاعتماد على أبحاث قرهام ولاس (Graham Wallas)، نموذجاً لعملية الإبداع، يستند إلى السيرة الذاتية لبعض المبدعين البارزين، أمثال الموسيقار موزارت (Mozart). واقترحا وجود أربع

¹ رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المؤسسات، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001)، ص ص 194-195.

² أحمد أبو زيد، "الظاهرة الإبداعية"، عالم الفكر، العدد 4، المجلد 15، (1985)، ص 62.

³ كارول جومان، الإبداع في العمل، دليل عملي للتفكير الإبداعي، تعريب وتلخيص سعد عبد الله، 2012/02/22.

مراحل لعملية التفكير الإبداعي، هي: مرحلة الإعداد، مرحلة الحضنة، مرحلة الاستنارة، مرحلة التحقق.¹ وقسم "علي السلمي" مراحل الإبداع على المستوى الفردي إلى أربعة مراحل أساسية هي:

- 1- مرحلة الإعداد: يكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة، التي تمكنه من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.
- 2- مرحلة الاجتهاد: لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو يصطدم بعقبات مسبقة.
- 3- مرحلة الانسحاب النفسي: وخلالها يبتعد الفرد عن المشكلة لفترة، يراجع فيها معلوماته وتصوره عنها، وتجري خلالها عملية اختبار للأفكار والحلول.
- 4- لحظة الاستبصار: والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد، ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار.²

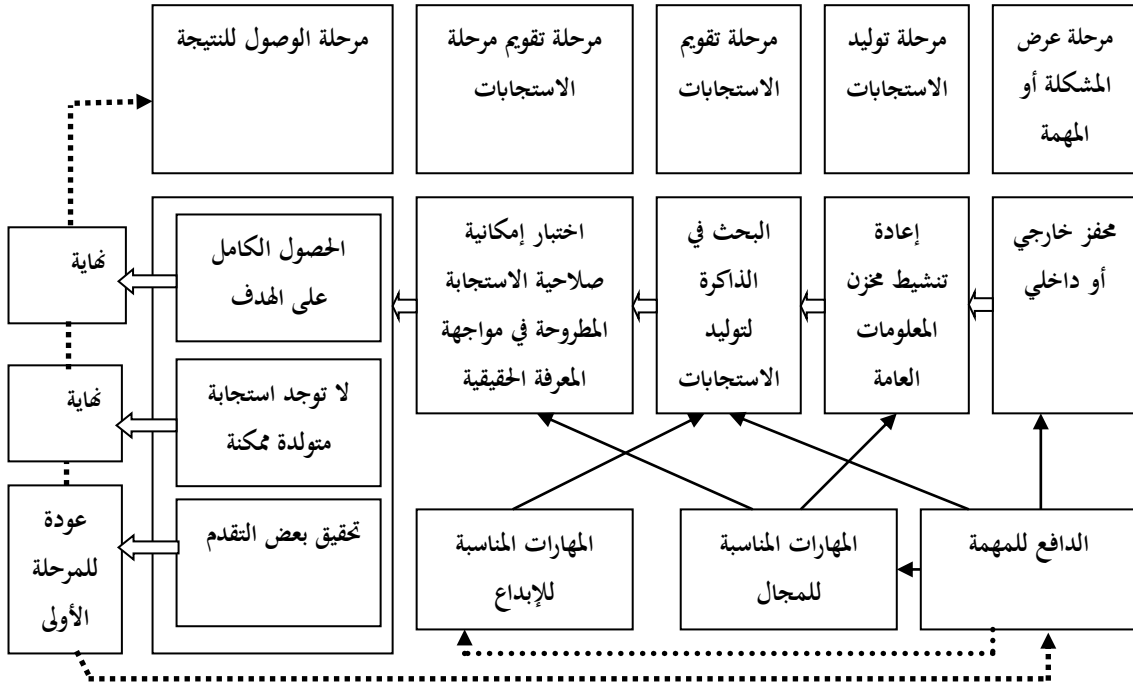
كما صاغت تيريزا أمابيل (Teresa. M. Amabile) نموذج يبين مراحل التفكير الإبداعي لدى الفرد، كما يظهر ذلك الشكل الموالي.

¹ - نيل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، (الرياض: دار المريخ للنشر، دون ذكر سنة النشر)، ص.120.

وينقل فاخر عاقل عن كوستلر (A. Koestler) قوله "إن عملية انتزاع شيء أو مفهوم من سياقه العادي والنظر إليه في سياق جديد، هي جزء أساسي من العملية الإبداعية. فهو تخريب وخلق في آن واحد، لأنه يتطلب كسر عادة عقلية وصهر عناصرها من أجل تركيب جديد...". أي أنه عملية تراجع من أجل قفزة أحسن. إن المكتشف يدرك أنماطاً من العلاقات الوظيفية المتماثلة، حيث لا يدرك ذلك أحداً سواه، حتى أن الشاعر يرى صورة ناقة في سحابة راکضة. انظر: فاخر عاقل، تنمية الإبداع، الطبعة الثانية، (دمشق: دار العلم للملايين، 1976)، ص ص.77-79.

² - السلمي، مرجع سابق، ص.550.

الشكل رقم 1
مكونات نموذج أماييل للإبداع



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، (الرياض: دار

المريخ للنشر، دون ذكر سنة النشر)، ص.137.

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية الإبداع داخل الشخص، تنبثق من خلال مؤثرات الحالة الدافعية والمهارات الخاصة بالمجال والمهارات الخاصة بالإبداع. وتبدأ برحلة إدراك المشكلة، التي تعززها محفزات داخلية تتعلق بالفرد نفسه- كحب الاكتشاف والمغامرة- أو محفزات خارجية، كدعم الرئيس في العمل والمكافآت المادية والمعنوية؛ تلي ذلك مرحلة توليد الاستجابات، من طريق تنشيط واستدعاء المعلومات التي يمتلكها الفرد حول المشكلة، من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد.¹

وتأتي بعد ذلك مرحلة معاينة المشكلة بكامل تفاصيلها وملاساتها (في هذه المرحلة يتم احتضان المشكلة من طرف العقل الباطن بعد أن استوعبها العقل الواعي)؛ ثم مرحلة اختبار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها، ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها؛ وآخر مرحلة هي عملية اختبار إمكانية صلاحية الاستجابات المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية (يقصد بالمعرفة الحقيقية الأمر الواقع، بمعنى هل الأفكار المطروحة هي الحل للمشكلة أم لا)، وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي.

¹- في هذا الصدد نُقل عن ألبرت أينشتين (Albert Einstein) قوله " إنني لا أكس ذاكرتي بالحقائق التي أستطيع أن أجدتها بسهولة في إحدى الموسوعات". يمكن النظر في: صائب أحمد الألوسي، "أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري"، رسالة الخليج العربي، المجلد 5، العدد 15، (1985).

ويتضح من هذا النموذج، أنّ العملية الإبداعية تتمثل في رصد المتغيرات وتجميع المعلومات عما يدور حول الشخص المبدع، وتفهم معانيها، وإدراك ما تحمله من فرص وتهديدات، ثم تشغيل المعلومات وتنسيقها، وكشف ما بها من ثغرات، والعمل على تخليق المعلومات الناقصة، ليحاول المبدع بعد ذلك استثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن آفاق جديدة.

ثانياً، مراحل الإبداع على مستوى الجماعة والمؤسسة:

تتضافر جهود الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لتحقيق الإبداع المؤسسي القائم على مجموعة من الخصائص الإدارية والهيكلية التي تمتلكها المؤسسات المبدعة، كبساطة الهيكل التنظيمي وديمقراطية الإدارة والالتزام بأخلاقيات العمل.¹ ويعتبر الإبداع على مستوى المؤسسة أكثر أهمية وإلحاحاً في هذا العصر، وذلك عائد إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي تتداخل بصورة بالغة التعقيد، يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده، لأنها تحتاج إلى إمكانيات كبيرة وجهود تتعدى قدراته. ويتم الإبداع في المؤسسة عبر أربعة مراحل، يمكن إيجازها في الآتي:²

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المؤسسة أهمية الإبداع كمطلب أساسي لاستمرارها.
2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: في هذه المرحلة يتم احتضان الأفكار الإبداعية للآخرين بغرض حل مشكلة ما أو تحسين الوضع الراهن. وتعد هذه المرحلة أساسية، فحين ترفض الفكرة تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تطبيق الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع تعديل بعضها لضمان نجاحها.
4. مرحلة الثبات: في هذه المرحلة يصبح العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً من المؤسسة، حيث يرتبط بثقافتها ومعايير الرقابة داخلها.

¹ - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، (عمان: دار المسيرة، 2011)، ص.300.

² - عبد الرحمن أحمد هيجان، المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999)، ص.51.

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة- حسب سميث (M. Smith)- بعدة عوامل كمية ونوعية، من أهمها:¹

- الرؤية: حيث تزايد احتمالات العمليات الإبداعية لدى الجماعات داخل المؤسسة، في حالات اتفاق أفراد الجماعة وتشاطرهم في مجموعة من القيم والمبادئ، إضافة إلى تقاسمهم أفكار تتعلق بهدف واحد.
- المشاركة الآمنة: ويقصد بها البيئة التي تشجع الأفراد على التحرر والتعبير الحر.²
- الالتزام بالأداء المتميز: إن الالتزام بالتفوق والتميز في الأداء، يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديدتها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: يجب تقبل التغيير وتوفير الدعم له من الزملاء والجماعات في المؤسسة. ولا بد من الإشارة إلى أن العملية الإبداعية لا تمر بالضرورة عبر خطوات ومراحل متتالية، بل هي عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية إدراك أن الإبداع يتم عبر خطوات، بخاصة على المستوى الجماعي أو المؤسسي. فالإبداع قد يتحقق من خلال عمليات المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة لا تحقق الإبداع بصفة مؤكدة.
- وانطلاقاً من المفاهيم السابقة يتبين أن الإبداع عملية، تتمكن بممارستها المؤسسة من تحقيق التطوير والتجديد في منتجاتها وخدماتها، لكسب ولاء عملائها والمنافسة على أسواق جديدة. كما أن معرفة خصائص المبدعين وصفاتهم يوفر للمنظمة قاعدة معلومات، يمكن أن تستفيد منها في عمليات التوظيف واختيار العاملين، وتحفيزهم على الأداء المتميز لأعمالهم. الأمر الذي يعود عليها بالفائدة، إذ يساهم في تقليص التكاليف التي تدفعها، مقابل تنمية مهارات عاملها، وتحسين معارفهم ومستويات أدائهم.

¹ - M. Smith, **Analyzing Organizational Behavior**, (London: Macmillan Press, 1999), p.165.

² - لا يمكن للإنسان أن يجر ما في نفسه إن لم يكن حراً. في هذا الصدد وصف دورخايم من يقدمون على الانتحار القديري (أحد أنواع الانتحار التي صنفها)، بأنهم أشخاص مستقبلهم مغلق بقسوة ونزواتهم خنقت بعنف، من طريق نظام قهري. ويقول أحمد مطر: عيناى صدى ما في نفسى... وبنفسى قهر لا يقهر... كيف أحرر ما في نفسى... وأنا نفسى لم أتحرر. انظر: اميل دورخايم، الانتحار، ترجمة حسن عودة، (دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، 2011).

المبحث الثاني: عناصر الإبداع، أنواعه ومعيقاته

يتجسد الإبداع في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها. وحتى تقبل الأفكار الإبداعية المقدمة على أنها ذات فائدة وتقدم الجديد، يجب أن تتوفر على مجموعة من العناصر، التي تضفي عليها طابع التجديد. إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق هذه الأفكار، وبذلك حرمان المؤسسة من الفوائد التي كان من الممكن جنيها من خلالها.

المطلب الأول: عناصر الإبداع الفعال

الإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة وغير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد لا يُفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بالطريقة نفسها. بالإضافة إلى وجود فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية، التي تعبر عن مكونات الإبداع. ولا بد من التمييز بين الإبداع الكامن والإبداع الفعلي، ففي حين يشمل الإبداع الكامن كل القدرات الإبداعية الموجودة لدى الشخص، سواء نمت أم لم تنمو، فإن الإبداع الفعلي يشمل الإبداع الكامن بعد أن ينمو ويقوم بوظيفته.¹ وللقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية تستنتج من خلال التعاريف المختلفة للإبداع، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهمية القدرة الإبداعية في تحديد وقياس مستوى الإبداع الفردي والجماعي، وحتى على مستوى المؤسسة. وفيما يلي عناصر الإبداع الأساسية.²

¹ - زكريا الشربيني ويسرية صادق، أطفال عند القمة، الموهبة والتفوق العقلي والإبداع، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002)، ص.109.

² - توجد بعض القدرات الإبداعية الأخرى مثل: الإفاضة، وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة لفكرة معينة، من شأنها أن تساعد على تطويرها. القدرة على التقييم، الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن، بالاستناد إلى معيار معين. انظر: فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2002)، ص.157. ومدوح الكنايني، الأسس النفسية للابتكار، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990) ص.36.

أولاً، الأصالة:

هي القدرة على إنتاج أفكار غير عادية لحل مشاكل غير عادية.¹ فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يهتم بأفكارهم التقليدية ولا يلجأ إليها في حل المشكلات، وهي أعلى درجات سلم الإبداع.² وكلما قلت درجة شيوع الفكرة المبتدعة كلما زادت أصالتها، أي قليلة التكرار، بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها، ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً أو عرضها بطريقة جديدة، أو وصل إلى نظرية تنتظم أفكاراً متفرقة قال بها آخرون،³ فالخليل بن أحمد مبدع حين استنبط قواعد الشعر التي كان يمارسها الشعراء. والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة، هم الأكثر تفتحاً عقلياً وانفعالياً.⁴ وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية:⁵

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

ثانياً، المخاطرة:

وهي مبادرة الشخص إلى استخدام الأفكار الجديدة في حل المشكلات، التي من الممكن أن تعترضه، وفي الوقت نفسه يكون الفرد متأهباً لتحمل المخاطر الناتجة عن أعماله، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.⁶ وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون، وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ المؤسسي، ومدركين لحاجة العاملين

¹ - H. Cannatella, "Embedding Creativity in Teaching and Learning", **Journal of Aesthetic Education**, 38(4), (Winter, 2004). P.61.

² - عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، *مخات عامة في التفكير الإبداعي*، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002)، ص.33.

³ - أحمد منصور، *تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري*، (المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1989)، ص.86. وحسن أبشر الطيب، "محاوّر لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري"، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، العدد 59، (1988)، ص.11. والسيد أبو داود، *نحو أنماط من التفكير أكثر كفاءة*.

<http://almoslim.net/node/94709>

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، *الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد*، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.152.

⁵ - علي الخطيب، *التربية الإبداعية: تعلّم في العمق واستمطار للأفكار*، (قطر: دار التربية، 1995)، ص.137.

⁶ - سعود محمد النمر، "الإبداع الإداري، دراسة سلوكية"، *المدير العربي*، العدد 117، (1992)، ص.64.

للمساندة والدعم، للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.¹

ثالثاً، الحساسية للمشكلات:

يقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، فكلما بذل الفرد مجهوداً أكبر في دراسة المشكلة، أمكنه ذلك من التوصل إلى عدة حلول.² لأن إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع.³ فالشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، إذ إنه يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار المعروفة، ويرى ما لا يراه الآخرون.⁴

رابعاً، القدرة على التحليل والربط:

المبدع قادر على تحليل عناصر الأشياء وإدراك العلاقة بينها. كما أنه يتمكن من الحصول على المعلومات، ثم تنظيمها وتحليلها ليحتفظ بها إلى وقت الحاجة إليها. ويمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس مدروسة، ليستطيع إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. وربما تناول فكرة بسيطة أو مخططة بسيطة لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.⁵ أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد.⁶

¹ - فهيد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، (الرياض: شركة نجد التجارية، 2002)، ص.196.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، (عمان: دار المناهج، 2003)، ص.16.

³ - توجد المشكلة حين يكون لدى الفرد هدف ولم يتعرف بعد على وسائل تمكنه من تحقيق ذلك الهدف، بينما حل المشكلة هو القدرة على تمييز المعرفة والمهارات، واستخدامها بحيث تحقق الهدف. وتتوفر في المشكلة العناصر التالية: حالة مبدئية يبدأ منها الفرد، وحالة أو وضع يمثل هدفاً يريد الفرد الوصول إليه، ويختلف عن الحالة أو الوضع المبدئي الذي بدأ منه، وعدم وضوح الخطوات اللازمة للانتقال من الحالة المبدئية إلى حالة الهدف بشكل مباشر لهذا الشخص. للاستزادة راجع: جابر عبد الحميد جابر، سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1999)، ص.96.

D. Howard, *Cognitive Psychology, Memory, Language and thought*, (New York: Mac Millan, 1993), p.100.

⁴ - الحيزان، مرجع سابق، ص.33.

⁵ - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص.208.

⁶ - حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص.43.

خامساً، الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة قصيرة نسبياً. والطلاقة مخزن القدرة الإبداعية، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.¹ والمبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين. وهذا يعني أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد متى كان قادراً على استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفكار، في فترة زمنية معينة، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه. وتصنف الطلاقة إلى الآتي:²

1. الطلاقة الفكرية: هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.
2. الطلاقة اللفظية: سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
3. طلاقة التداعي: إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
4. طلاقة التعبير: التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
5. طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

سادساً، المرونة:

وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة،³ وبالتالي فهي إشارة إلى إمكانية تخلي المبدع عن الطرائق القديمة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة، هما:⁴

1. المرونة التكيفية، يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً.
2. المرونة التلقائية، وتتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

¹ - طارق السويدان ومحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، (الكويت: مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002)، ص.57.

² - الطيطي، مرجع سابق، ص.55.

³ - الصيرفي، مرجع سابق، ص.18.

⁴ - Ideational Fluency and Other Characteristics of Creative Individuals, Wayne State University, 16/07/2015. <http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvyw99/guilford.htm>

سابعاً، الخروج عن المألوف:

وتعني نزعة الخروج عما هو مألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل، والرغبة في التجديد المستمر.¹

ثامناً، الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه):

يقصد به مدى تمكن الفرد من التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة، دون أن تحول المشتتات والمعيقات التي تثيرها المواقف الخارجية بينه وبينها، فالشخص المبدع له القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه. والقدرة على مواصلة الاتجاه، من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع لعمله، خاصة في مجال العلوم.²

وتعد العناصر السابقة، المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية، إذا توفرت في الشخص تمكن من التوصل إلى أفكار إبداعية تتضمن أساليب إدارية حديثة، أو إجراءات متطورة، أو حلولاً إيجابية لمشكلات قائمة، فالمبدع شديد الحساسية للمشكلات التي تعترض أداءه لعمله، مما يدفعه للبحث عن حلول تتميز بالأصالة وعدم التقليد. ولديه القدرة على تحليل عناصر تلك المشكلة وأخذ زمام المبادرة في إيجاد حلول لها، هذه الحلول تتميز بالمرونة والخروج عما هو مألوف. كما أنه ليس من الضروري توفر كل العناصر السابقة لدى الشخص، حتى يمكن القول بأنه مبدع، بل إن توفر أحد هذه العناصر فقط يمكن أن يخلق لدى الفرد الدافعية للإبداع.

¹ - المغربي، مرجع سابق، ص.111.

² - الكناي، مرجع سابق، ص.35.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة، فقد يكون إدارياً أو فنياً أو علمياً.¹ وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب بها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه، ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد، وبالتضامن لتحقيق الهدف المنشود، أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض. وقد أقتراح كل من زالتمان ودنكن وهلبك تصنيفاً لأنواع الإبداع الإداري وفقاً لثلاثة محاور.²

أولاً، الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:

الإبداع المبرمج (الإبداع النمطي، الروتيني) هو الإبداع المخطط له سلفاً، مثل: إحلال الموظفين المحليين محل الأجانب، أو توسيع خطة الإنتاج، أو تحسين الإجراءات وتطوير الخدمات في مؤسسة ما؛ أما الإبداع غير المبرمج (الإبداع غير الروتيني، العارض) فيشمل تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً، والمتضمنة جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المؤسسة، التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض أنشطتها والتي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها من قبل.

ثانياً، الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يشير الإبداع المتعلق بالوسائل إلى تلك الإبداعات، التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الأداء المرغوب؛ أما الإبداع المتعلق بالغايات، فيتميز بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً في حد ذاته. ويؤكد هذا النوع الأخير على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف، وتشمل: قدرات الأشخاص المبدعين، توفر الوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع، وتقدم الدعم الاجتماعي والمؤسسي.³

¹ - ميّز ايفان (Evan) في دراسته حول مفهوم التخلف التنظيمي بين الإبداع الإداري والإبداع الفني، حيث أشار إلى أن الإبداع الإداري غالباً ما يأتي متأخراً عن الإبداع الفني. وبين أن الإبداع الفني يشمل التغيرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة وكل ما يتعلق بنشاطها. والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة. انظر: حريم، مرجع سابق، ص 466-467.

² - G. Zaltman & R. Duncan & J. Holbek, **Innovation And Organizations**, (New York, John Willy & Sons Inc., 1973), pp.73.

³ -Ibid., p.75.

ثالثاً، الإبداع المتعلق بدرجة الجدة (التطرف):

ويطلق عليه الإبداع الجذري، إذ يشير إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة توصف بالإبداعات الجذرية. ويرتبط الإبداع الجذري بالتغيير، لذلك فهو غالباً ما يواجه مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المؤسسة، بالمقارنة مع الإبداع الأقل أصالة. وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع، يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.¹

المطلب الثالث: معيقات الإبداع

يقتضي الإبداع التغيير في الذهنيات والأساليب، وتحسين المناخ العام داخل المؤسسة، ومنح الحرية الفكرية للجميع بدون استثناء. والإنسان بطبيعته يخاف من المجهول ويرفض التغيير، لذلك فمن المتوقع أن يواجه المبدع جملة من المعوقات تحول بينه وبين تحقيق طموحاته، مما يدفعه للبحث عن الحلول السهلة، مضمونة النتائج، حتى لا يدخل في تعقيدات ومشكلات مع الآخرين. ومن تلك المعوقات ما يأتي:
أولاً، المعوقات الاجتماعية والثقافية:

إن العوامل الاجتماعية والثقافية من بين أهم عوامل إعاقة الإبداع، فالأسرة التي تقلل من شأن أبنائها، يكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لديهم. كما أن بعض العادات والتقاليد (القبلية وعقلية العصبية) تحد من الإبداع، وتقتل الطموح لدى أبناء المجتمع. والمناهج التعليمية غير المواكبة للتطور (غير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلبة) تحد من الإبداع.² كما أن استخدام طرائق غير مألوفة في التفكير، قد تتعارض وتقايد المجتمع وأعرافه. إضافة إلى ما هو سائد لدى الكثيرين في العالم العربي، وهو أن الحكمة تزيد مع تقدم السن، أو لا يجوزها الشباب، وهذا من شأنه أن يكبح المبدعين الشباب، ويمنعهم من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.³

¹ -Ibid., p.75.

² - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000)، ص.52.

³ - نفس المرجع، ص.53.

يقول المثل الشعبي "من فاتك بليلة فاتك بحيلة"، وهو متداول على نطاق واسع، ويؤمن به الكثيرون. إلا أن تاريخ الحضارة العربية يفند ذلك. ومن أدلة ذلك قصة الخليفة الخامس عمر بن عبد العزيز مع الفتى. حينما ولي عمر بن عبد العزيز الخلافة، وفدت الوفود من كل بلد لبيان حاجاتها وللتهنئة، فوفد عليه الحجازيون. وتقدم غلام هاشمي للكلام، وكان حديث السن. فقال عمر: لينطق من هو أسن منك. فقال الغلام: أصلح الله أمير المؤمنين، إنما المرء بأصغريه قلبه ولسانه، فإذا منح الله عبداً، لساناً لافظاً وقلباً حافظاً، فقد استحق الكلام، وعُرف فضله من سماع خطابه. ولو أن الأمر يا أمير المؤمنين بالسن، لكان في الأمة من هو أحق بمجلسك هذا منك. فقال عمر: صدقت، قل ما بدا لك.

ثانياً، المعوقات المتعلقة بالفرد:

وهي مجموعة من الأسباب المتعلقة بالشخصية، التي تقف حاجزا دون إظهار الفرد لقدراته الإبداعية واستغلالها في ميدان عمله، ومنها: المعوقات الإدراكية، المتمثلة في النظرة النمطية للأمور؛ التصلب في الرأي والاستبداد به؛ المعوقات التعبيرية كعدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين، والشعور بالإحباط نتيجة عدم قدرته مثلا على استخدام لغة أجنبية معينة.¹

ثالثاً، المعوقات المتعلقة بالمؤسسة:

إن محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته وقدراته الفكرية والفنية، وتسلسل القيادة التي لا تسمح بظهور الإبداع، بعدم منح الحرية للأفراد للتعبير عن آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتماد المفرط على الخبراء، له آثار سلبية على العاملين، خاصة المتميزين منهم، إذ يمنع العاملين من تقديم آراءهم الإبداعية لشعورهم بأنها لن تقبل. وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو مرح ومسلي داخل المؤسسة، قد يحول دون تمكين العاملين من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.²

وتعد الهيمنة التي يمارسها المديرون المفتقرون للمعرفة والمهارة في إدارة المؤسسات المعاصرة، سببا في إعاقة الإبداع داخل تلك المؤسسات. إذ إن الاستهانة بفكر المبدعين، وعدم الاستماع إليهم، وغياب الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى قلة فرص التدريب، والالتزام الحزبي بالقوانين والأنظمة. كل تلك العوامل تتعارض مع صفات الشخص المبدع، بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل

¹ - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا، (القاهرة: دار الكتاب، 1997)، ص.74.

ومن المعوقات الأخرى المتعلقة بالفرد، المعوقات البصرية: تظهر عند قدرة الفرد على رؤية الأمور التي تحمه، وإهمال باقي القضايا المتعلقة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد. معوقات شعورية ولا شعورية: يرى فرويد أن الإنسان المبدع يخاف من الأفكار الجديدة، لأنه يخاف من الأنا الأعلى، ويخشى من عقاب المجتمع له، فتبقى هذه الأفكار حبيسة الأنا الأدنى. صعوبة تحديد المشكلة: عادة لا تكون المشاكل التي يواجهها الفرد واضحة بشكل كاف، مما يمكنه من الوصول إلى حل إبداعي لها. الخوف من الفشل: وهو أصعب عائق يحول دون القدرة على التفكير في الحل الإبداعي للمشكلة التي تواجه الفرد، ويمكن رد هذا الخوف إلى الحرص الشديد لدى الفرد على الحفاظ على صورته الذاتية، والتي تعتمد على ما يشعر به الآخرون نحوه. للمزيد انظر: حسن، مرجع سابق، ص.132. والعباد، مرجع سابق. والشمري، مرجع سابق، ص.90.

² - عبد الرحمن أحمد هيجان، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، (1999)، ص.59.

ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي، الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه.¹

كما أن غياب المكافآت والحوافز يقف أمام طرح أفكار وحلول إبداعية جديدة، نتيجة شعور الموظف بأن ما يقوم به غير ذي شأن بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا الجهد الزائد مضيعة لوقته مادام لا يكافئ عليه. وشعور الفرد بعدم أهميته داخل المؤسسة، إضافة إلى اللامبالاة في المستويات الإدارية، والنمط البيروقراطي للإدارة، والخوف من تحمل المسؤولية، كل هذه العوامل تفشل الإبداع على المستوى المؤسسي وتعيقه.²

وتوجد معوقات خارجية عن المؤسسة وغير متعلقة بشخصية الفرد، وإنما تتعلق بشكل مباشر بالبيئة التي تنتمي إليها المؤسسة والفرد ويتفاعلان معها، منها: المعوقات الاجتماعية، وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وإيديولوجية المجتمع وسياسة الدولة والنظام التعليمي؛ المعوقات البيئية الموجودة في الطبيعة، كالضجيج وعدم توفر المكان المناسب والمناخ.³

وفي معرض الحديث عن المعوقات الإدارية، تعد البيروقراطية من أهم معوقات التطوير والإبداع، لما تكرسه من ممارسات جامدة، كالارتباط بالقواعد والإجراءات، التي تصبح لاحقا جزءا من الطقوس المتعارف عليها في المؤسسة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها.⁴

وخلاصة القول إن تعرف الجهاز الإداري في المؤسسة على عناصر الإبداع الفعال وأنواعه، وكذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيقه. تتيح إمكانية التمييز بين الأفكار الإبداعية التي سيتم تبنيها

¹ - غرة عبد المنعم ومحمد عبد الحكيم، "تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، (2000)، ص ص. 14-15.

² - عبد الرحمان توفيق، **الإبداع في السلم والحرب**، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001)، ص ص. 187-190. وهناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمؤسسة منها: التمسك بالمألوف، غياب المساندة والدعم، سيادة نمط إداري تقليدي، إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل، سوء نظام الاتصالات، تنازع السلطات، الصراعات داخل المؤسسة. انظر: مجلة النبأ، مرجع سابق. وعضو الحداد، "السمات الأساسية لثقافة المؤسسات المبتكرة والمبدعة"، **مجلة إدارة العصر**، الجمعية العربية للإدارة، العدد 42، (2003)، ص. 37.

www.ideaccess.org/documents/about20%creativity.doc

³ - صالح، مرجع سابق، ص. 131. والأعسر، مرجع سابق، ص. 93.

⁴ - هيجان، مرجع سابق، ص. 2.

وتطبيقها، من تلك الأفكار الروتينية العادية، التي لا تضيف جديدا. وذلك يسهل على القائمين اختيار نوعية الإبداع الذي يتلاءم مع الظروف، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة والتعبير عن أفكارهم بكل حرية وشفافية. كما يجب التعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون انطلاق القدرات الإبداعية وتحدها، والعمل على التقليل من العقبات أمام المبدعين، وخلق الجو الملائم لنمو القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، برعاية المبدعين وقبول الأفكار الإبداعية وتنفيذها.

المبحث الثالث: مقومات الإبداع وأساليب تنميته

إن للإبداع في الإدارة مجموعة من المقومات الإدارية الواجب على المؤسسة توفيرها، والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترض المؤسسة، سواء كان الأمر مرتبطا بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها، أو بالمؤسسة ذاتها. كما أن وجود الإبداع في المؤسسة، لا يعني بالضرورة أن هذا الإبداع مفيد ومنتج، إذ يمكن أن يكون بدرجة ضعيفة، غير قادر على تقديم الجديد والصمود لفترات طويلة. من أجل ذلك وجب على إدارة المؤسسة تنميته وتطويره، من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعد في ذلك.

المطلب الأول: المقومات الإدارية اللازمة للإبداع

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل، وترقيته إلى الأفضل واستمراره، والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المؤسسة. من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية، التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تمكينه، ومن أهمها:

أولاً، البناء التنظيمي:

توجد علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار كيفية معالجة المشكلات التي تواجهه في عمله، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت، أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية، ومن ثم العمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدايل التي يمكن استغلالها في معالجتها.¹

¹ – Bill Breen, "The 6 Myths of Creativity", A new study will change how You generate ideas and decide who's really creative in your company, fast company, 2004.
<http://www.fastcompany.com/magazine/89/creativity.html>

وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء المؤسسي، والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملاً هاماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.¹

ثانياً، الإجراءات ونظم العمل:

إن لتبسيط الإجراءات التنظيمية دور فعال في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات وسائل، ولا تعتبر غاية في حد ذاتها. إلا أنه في الكثير من المؤسسات يكون معيار التقييم لموظفيها، مدى انضباطهم والتزامهم بالإجراءات المعمول بها. لكن ترك التشديد وتوضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد، بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.² والحصول على مخرجات ناجحة يستلزم التنسيق ما بين الأفراد والإجراءات والأدوات، ويعتبر التركيز على هذه العناصر بواسطة معظم التطبيقات متناسباً عكسياً مع أهميتها.³

ثالثاً، الاتصالات:

لتبرير الأعمال الإبداعية وقبولها يجب أن تبلغ صعوداً ونزولاً، وذلك يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة، إذ إن أكثر المبادرات الإبداعية تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت. فالانصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إخبار أو إعلام، بل عملية لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار، مما يشجع على العملية الإبداعية.⁴

¹ - ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تغذية مرتدة عن أدائهم، حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم، بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة. وهناك ثلاثة أنواع من التغذية المرتدة، هي: التغذية الحيادية، لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم، وبالتالي فإنها غير محفزة للإبداع؛ التغذية السلبية، تحتوي على معلومات من شأنها أن تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد؛ التغذية الايجابية، تعتبر معززة قويا للإبداع لما تتضمنه من الثناء والتقدير، إلى جانب حوافز كالمكافآت والترقيات. وهذا التقدير والثناء يعدان عاملاً مهماً لتشجيع الأفراد المبدعين على حل المشكلات. انظر: حاتم بن صلاح أبو الجداول، "إعادة اختراع الإدارة للقرن الحادي والعشرون، إطلاق القدرة على الإبداع لتحقيق التميز في المنافسة"، مجلة عالم السعودية، المجلد 25، العدد 12، (2006). وهيجان، مرجع سابق، 2000، ص.39.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000)، ص.314.

³ - أحمد فهد المزيد، "مفهوم إدارة وتطوير إجراءات العمل، النظرية والتطبيق"، اللقاء السنوي الثالث لمدراء تقنية المعلومات، الرياض، (2006)، ص.9.

⁴ - Mohini Singh and Dianne Waddell, **E-Business Innovation And Change Management**, (London: Idea Group Publishing, 2004), p.62.

رابعاً، نمط القيادة:

يبدأ الإبداع من الأعلى وصولاً للأسفل. والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأهمية مكانتها تنبع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية.¹ وحتى يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة، لا بد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة، وهو أيضاً إنسان يرفض أن يكون سجيناً للروتين ولا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء.² كما أنه يبني ويربي العلاقات بين العاملين فيما بينهم من جانب، وبينهم والإدارة من جانب آخر،³ ويعيد ابتكار العمليات التي تحكم العمل كالتخطيط الاستراتيجي.⁴ وقد قدم دانيال غولمن (Daniel Goleman) ستة أساليب للقيادة، وبين أنه لفهم أساليب القيادة بشكل صحيح، يجب أن نفهم الاتصالات البشرية أولاً، إذ يرى أن القادة يصنعون رنيناً. وخلق الرنين يمكن أن يتم بستة طرائق تؤدي إلى ستة أساليب قيادة، والقادة الأكثر فاعلية يمكن أن يتصرفوا وينتقلوا بشكل سلس بين الأساليب المختلفة، اعتماداً على الظروف.⁵

¹ - Hitendra Patel and Steve Wyatt, "Wanted: Innovation Cultures", **IPS-Monitor, Business Times Innovation Series Monitor Company Group, L. P.**, (Cambridge, 2006), p.2.

² - فضل الله، مرجع سابق، ص.173.

يعود سر نجاح مؤسسة "هوندا" اليابانية لصناعة السيارات إلى مؤسسها، سواشيرو هوندا (Soichiro Honda). الذي كان الرئيس لمدة 27 عاماً حتى تقاعده في عام 1973. والذي رسخ فيها ثقافة المرونة والخيال، والتعلم التنظيمي، ومنذ ذلك الوقت وثقافة المؤسسة وضعت بحيث تؤكد التلاحم الجماعي بين الموظفين، فحتى الرئيس يلبس لباس موحد مع جميع الموظفين. انظر:

Fang qi Xu And Tudor Rickards, **Creative Management, A Predicted Development from Research into Creativity and Management**, (Oxford: Blackwell Publishing, 2007), p.224.

³ - Gary Hamel, **The Why, What, and How of Management Innovation**, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2006), p.2.

⁴ - التخطيط الاستراتيجي: يعني التخطيط بعيد المدى، الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف. راجع: كمال الهلباوي، **التفكير الاستراتيجي**، (مصر الجديدة: دار الكلمة للنشر والتوزيع، 2004)، ص.5.

⁵ - دانيال غولمن، "أساليب القيادة"، 2014/09/04.

http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_ar.html

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذ القرارات واستغلال السلطة، بين النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر. انظر: طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص.225-227.

خامساً، الحوافز:

تعد الحوافز مقوما رئيسيا في المؤسسات المبدعة، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. ولا ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية، إذا استخدمت بطرائق تنتفي فيها العدالة والموضوعية.¹ فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها،² متمثلة في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية (لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها)³ والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع، فيما يتعلق بسياسة الحوافز، وأن يوضع لها نظام موحد. إضافة استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.⁴

وقد دلت أبحاث أمابيل على أهمية الحوافز المادية للإبداع في العمل. وتوصلت إلى أن الأفراد لا يقبلون على الأعمال الإبداعية من تلقاء أنفسهم، حبا في ذلك، وإنما ما يدفعهم هي المنافع المادية التي يؤملون في جنيها من قيامهم بهذا العمل الإبداعي.⁵

سادساً، التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم، الذي يزود المستخدمين بالتصورات الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية.

¹ - محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، (عمان: دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، 1993)، ص.280.
² - مؤسسة هاير (Haier) لصناعة الثلاجات والأدوات الكهرو منزلية. حولها مديرها العام السيد زانغ رومين (Zhang Ruimin) في أعوام إلى أكبر منتج ومصدر للأدوات الكهرو منزلية في العالم (تبلغ قيمة أسهمها أكثر من 8 ملايين دولار أمريكي). من خلال وضع نظام حوافز عادل ومشجع، يشمل الأجور والترقية ومكافآت خيارات الأسهم. ويختار رئيس كل وظيفة إدارية عن طريق الانتخاب، والفائز بما له السلطة والمسؤولية. كما أن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال تسمية المنتج باسم مبتكره أو مجده. يمكن الرجوع إلى:

Fang qi and Rickards, Op. Cit., P.227.

³ - محمد هيكل، "أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج"، **مجلة الإدارة**، العدد 4، (2000)، ص.16.

⁴ - Waldo Hatcher, **The Innovation Paradigm**, (New York: McGraw-Hill E-books, 2006),

p.17.

⁵ - T. M. Amabile, "The Social Psychology Of Creativity, A Componential Conceptualization", **Journal of Personality and Social Psychology**, 45, No.2, (August, 1983), pp. 357-377.

ويمكن تبرير كلفة التدريب، بمدى المساهمة التي تقدمها البرامج التدريبية في المدى الطويل.¹ فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية، تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة.² ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها:³

- اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية المبدعة، ومكافأة وتشجيع السمات الإيجابية، إضافة إلى التدريب على مهارات الإبداع والحفز الذهني، وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية.
- ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين على إعداد القيادات الإدارية، وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير. وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط، بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم، وبذلك يتسنى للعاملين إطلاق إمكانياتهم.

سابعاً، تبني معايير موضوعية لتقييم الأداء:

يعود الاهتمام بمبدأ موضوعية معايير تقييم الأداء إلى الوظائف المهمة التي يؤديها، والمتمثلة في وظيفتين رئيسيتين، هما:⁴

1. وظيفة معلوماتية: إن أنظمة التقييم الرسمية يجب أن تكون بمثابة قوة محركة باتجاه توفير المعلومات التي تعكس نتائج تقييم أداء العاملين، حتى تحللها الإدارة وتعالجها في سياق عملية اتخاذ القرارات.
2. وظيفة دافعية: وتنطلق من ربط إمكانية إشباع دوافع العاملين وحرصهم على امتيازات مبررة بمستوى تنفيذ مهام معينة، وتحقيق شروط محددة ومعروفة مسبقاً، وتتمتع هذه الوظيفة بقوة تأثير استثنائية موجهة في سلوكهم.

¹ - Singh and Waddell, op., cit., p.65.

² - الطيب، مرجع سابق، ص.25.

³ - نادية السرور، مقدمة في الإبداع، (عمان: دار وائل للطباعة للنشر، 2002)، ص.295.

⁴ - محجوب علي سر الحتم، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، (عمان: المؤسسة العربية للعلوم الادارية، 1985)، ص ص.42-

ثامناً، إعطاء أولوية للبحث والتجريب:

تبرز أهمية البحث وما يتضمنه من استقراء وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة تتغلب على ضغوط الامتثال والمحاسبة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية، ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل. لذلك، فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية هي الاتجاه التجريبي، الذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمته للتطبيق.¹ وتشير معظم الأوساط العلمية، إلى وجود علاقة بين البحث العلمي والإبداع، فالإبداع قضية فكرية وحالة عقلية في الأساس، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات، وديمقراطية الإدارة، هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الإبداعي.²

تاسعاً، التمكين:

يُنظر إلى التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. والتمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، إذ ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة.³ وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية، لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية، يمتلك خصائص الحالة الذهنية للتمكين، التي تشتمل على:⁴

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص، الذي يقوم به الموظف)؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية، فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

¹ - عبد اللطيف محمود، "نحو تفسير تربوي للظاهرة الإبداعية"، مجلة شؤون اجتماعية، الجزء 16، العدد 66، الشارقة، (1999)، ص.70.

² - خليل سعد الدين عبد الله، الإبداع في السلم والحرب، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001)، ص.224.

³ - R. Zemeke and D. Schaaf, **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care**, (New York: New American Library, 1989), pp. 65-66.

⁴ - D. E. Bowen and E. Lawler, "Empowering Service Employees", **Sloan Management Review**, (Summer, 1995), pp.73-83.

ولعل ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، كونه يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بها.¹

وقد وجد ستارنبرغ (R. J. Sternberg) أن الإبداع يحتاج إلى بيئة تقبل وتدعم المبدعين، وتسخر كل الموارد للفرد، كي يفكر بطريقة خلاقية، وينتج أعمالاً إبداعية مفيدة. وأن جزءاً من البيئة يتحدد بواسطة الذين يقيمون الأعمال الإبداعية داخل المؤسسة.²

وخلاصة القول، إن للإبداع الإداري مجموعة من المقومات الإدارية التي يجب توفرها، لتهيؤ المجال لإطلاق الأفكار الإبداعية في حل المشكلات، التي تعترض سير العمليات الإدارية في المؤسسة. وحتى تستطيع المؤسسة إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيقها، لا بد لها من تنمية مهارات وقدرات عاملها. بإعادة النظر في بنائها التنظيمي (الهيكلي التنظيمي) وجعله أكثر مرونة وملائمة، وتوفير مناخ مناسب، قائم على العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة. إضافة إلى بناء قنوات اتصال فعالة وتطويرها، لتيسير تنقل المعلومات في المؤسسة. كما يجب الحد من البيروقراطية، بإتباع القادة للنمط الحر في الإدارة، الذي يهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت. ثم إن على المؤسسة توفير الوسائل المناسبة لتدريب عاملها وتشجيعهم على الأداء الأفضل، من خلال المكافآت العادلة.

المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية

بغرض توليد الأفكار الإبداعية فردياً وجماعياً، فإن أغلب أساليب تنمية القدرات الإبداعية تعتمد على التدريب، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وكذلك التركيز على بعض السمات الشخصية للأفراد. وهناك العديد من الأساليب والطرائق التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود فيها. ومن تلك الطرائق ما يأتي:

¹ - مؤيد يوسف الساعدي، "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 11، (2006)، ص.65.

² - R. J. Sternberg, "The Nature Of Creativity", **Creativity Research Journal**, Vol. 18, No. 1, (2006)، p.90.

أولاً، أسلوب العصف الذهني:

من أشهر طرائق توليد الأفكار الإبداعية وأكثرها استخداماً في مؤسسات الأعمال على وجه الخصوص، إذ يتم استخدامه في حل المشاكل الاستراتيجية والتشغيلية الواضحة.¹ ومصطلح العصف الذهني مرادف لعدد من المفاهيم، منها: العصف الذهني، المفكرة، إمطار الدماغ. وقد ابتكر هذا الأسلوب ألكس أوزبورن،² ويسمى كذلك بطريقة التفكير التجانبي. وهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، إذ يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية، في جلسة محددة، بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة.³ ومجموع الأفراد الذين يشاركون في جلسات العصف الذهني، لا يزيد عددهم عن عشرة ولا يقل عن ستة، لأن كثرة العدد تؤدي إلى الفوضى وقتله تجعل الجلسة غير مفيدة، لقلة الأفكار المقدمة.⁴

والعصف الذهني يقوم على أساسين: الأول هو تأجيل الحكم على الأفكار، لأن المشاركين في جلسات العصف الذهني سيحجمون عن المشاركة بالأفكار عند إحساسهم بأن أفكارهم ستقيم؛ والثاني أن

¹ - Eleni Sefertzi, "Creativity", Report Produced for The EC Funded Project, **Dissemination of Innovation and Knowledge Management Techniques**, (January, 2000), p.7.

² - صاحب مؤسسة إعلانات في نيويورك، سنة 1938. وقد ابتكر طريقة العصف الذهني نتيجة عدم رضاه عما كان يدور في اجتماعات العمل التقليدية. للمزيد عن حياته، وعن طريقة العصف الذهني انظر:

Alex F. Osborn, "A Founder and Officer of B.B.D.& O., Idies", **New York Times** (1966), p.45.
http://www.accelerateinnovation.com/alex_f_osborn.htm

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، (مصر: دون ذكر دار النشر، 2003)، ص.155.

لتوليد الأفكار الإبداعية ذاتياً أورد تاو لي (Towe lee) سبعة لغات يمكن للمرء استعمال أي لغة منها في حال فشل اللغة المستعملة في توليد الأفكار، وهذه اللغات هي: اللغة البصرية: تستعمل فيها الصور والمجسمات والمناظر ذات الأبعاد المختلفة والرسوم التوضيحية والبيانية؛ اللغة اللفظية: تستعمل فيها الكلمات والوصف والتعليمات؛ اللغة العددية: تستعمل في الأعداد والعمليات الحسابية والجبرية؛ اللغة التسلسلية: يتم فيها استعمال تسلسل الوقت والأحداث والتطورات؛ اللغة العاطفية: يتم من خلالها توظيف المشاعر والأحاسيس والانفعالات؛ اللغة المنطقية: تقوم على التحليل والاختبار والاستقراء والاستنتاج والأحكام؛ اللغة الفكرية: تقوم على استعمال الفلسفات والنظريات والأساليب البيانية، من استعارة وتشبيه ومجاز. قال شارلي شابلن (Charles Chaplin): على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة، يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال. فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندما ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار. انظر: عبد المجيد الروابدة، "برنامج الإبداع الإداري"، الإدارة العامة للتدريب، مركز النابعة للتدريب، 2013.

www.genius1.net/ar/Portals/0/CAK5E3G3.ppt

⁴ - صالح بن درويش حسن معمار، "نحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، (2003)، ص.170.

الكم يولد الكيف، أي كثرة الأفكار مهما كانت غير مجدية أو صغيرة سيؤدي إلى إبداع طرائق جديدة في حل المشكلة.¹

وتتم الجلسة على مرحلتين: الأولى تكون للحصول على أكبر قدر من الأفكار؛ والجلسة الثانية لتقييم الأفكار ودمجها وتطويرها لتصبح أكثر تطوراً. وحرصاً على نجاح جلسات العصف الذهني هناك مجموعة من القواعد تبنى على المبدأين السابقين، منها:² تأجيل تقييم الحكم على الأفكار وعدم نقدها أثناء جلسات العصف الذهني؛ التركيز على الكم أكثر من الكيف، بغرض جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها؛ يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، فأصالتها تكمن في غرابتها؛ ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص أو إضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار.

ثانياً، أسلوب العصف الكتابي:

يشبه هذا الأسلوب، من حيث المبدأ، أسلوب العصف الذهني، إلا أنه يعتمد على كتابة الأفكار بدل الحصول عليها شفهيًا. وهو مفيد عند وجود مجموعة من الناس المترددين في الكلام والمناقشة، وفي حالة التفكير الفردي.³ وتبدأ إجراءات العصف الكتابي بعد إعلام المشاركين بالموضوع أو المشكلة قبل عقد الاجتماع بأسبوعين، إذ يتم تقسيم المشتركين إلى مجموعات، لا تزيد عن ستة أفراد يجلسون على طاولة، ويعطى لكل فرد ورقة مكتوب عليها الموضوع أو المشكلة التي سيتم التفكير فيها. وتقسّم الورقة المعطاة إلى

¹ - مسعد محمد زيان، العصف الذهني وحل المشكلات، 2014/01/13.

<http://www.drmosad.com/index83.htm>

التفكير الجانبي هو فن الرؤية خارج المنظر المألوف لشيء ما، والقدرة على تصور ما يُمكن أن يرتبط به. ومن خلال إعداد قائمة موسعة للأشياء التي يمكن أن ترتبط بهذا الشيء، حينها تبدأ العملية الإبداعية. مثال: في أثناء الحرب العالمية الثانية حينما كانت حكومات الحلفاء تبحث عن طرائق لحشد مواطنيها خلف الجهود الحربية. كان نظام مورس للشفرة قد بدأ استخدامه في إرسال الرسائل لفترة تزيد عن مائة عام، وكان معظم الناس على علم بنظام النقاط (0) والشرطات (-) التي تُستخدم لترمز للحروف والأرقام. فالحرف " V " يتكون من ثلاث نقاط متبوعة بشرطة واحدة. وقد كتب بيتهوفن السيمفونية قبل ثلاثين عاماً من اختراع مورس لشفرته. إن موسيقى هذه السيمفونية ممتلئة بتكرار صوت رموز مورس للحرف " V ". وأدرك شخص ما التشابه بين توليفة الصوت للحرف " V " (دي- دي - دي - دا) والنغمة التي توجد في سيمفونية بيتهوفن الخامسة. وأصبحت الموسيقى مرادفة للحرف " V " الذي أُستخدم ليشير إلى النصر. إن هذا الاستخدام المبدع للنغمة الموسيقية تم وصفه باعتباره عملاً بطولياً، وجريئاً. إن التفكير الجانبي هو الذي جمع هذه الأفكار المتباينة معا بطريقة فعالة ومبدعة لإلهام الجماهير. انظر: التفكير الجانبي

http://82.178.29.32/MOE_PROJ2007/Creativity.htm

² - حنفي محمود سليمان، "العصف الذهني"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 10، (2006)، ص.7.

³ - C. K. Goman, **Creativity in Business**, (California: CRISP Publications, 1989), P.69.

أعمدة بعدد أفراد المجموعة، ثم يطلب من كل مشترك كتابة فكرة واحدة على الورقة، وبعدها يتبادل المشتركون الأوراق ويكتبون أفكارهم، وهكذا تتداول الورقة حتى تمر جميع أوراق أفراد المجموعة على كل مشترك. بعد ذلك تجمع الأوراق وتلغى الأفكار المكررة، ثم تقيم الأفكار المكتوبة على الورقة، وتستخرج منها الأفكار الإبداعية.¹

وتطرح هذه الجلسات على مدير القدرة الإبداعية مجموعة من الأسئلة منها: من يتم قبولهم؟ وأيهم يدير القدرة الإبداعية؟ وماذا عن خطة العمل؟ ومن يتولاها؟ ومن أجل ماذا؟ أي الإشكال المتعلق بالنهاية، باعتبارها منتجا أو هدفا أو غرضا أو كل ذلك؟ وأخيرا السؤال أين؟ أي السؤال المتعلق بالمكان.²

ثالثاً، أسلوب دلفي:

يسمى أيضا الاجتماع عن بعد.³ وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيايا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتتم عبر تحديد المشكلة، تحديد الأعضاء، قائمة الأسئلة، تحليل الإجابات واختصارها، وإرسال التقرير المختصر للخبراء، وتعاد مرة أخرى لتحليل الإجابة، ثم يتم تجميع الآراء. وهذه الطريقة تحتاج لوقت طويل، انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقرير.⁴

رابعاً، أسلوب حلقات الجودة:

في هذا الأسلوب يتطوع مجموعة من الموظفين من نفس الإدارة أو القسم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها، ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها.

¹ - علي حمادي، **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية**، (بيروت: دار ابن حزم، 1999)، ص.54.

² - خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود، **نظرية المؤسسة**، (عمان: دار المسيرة، 2000)، ص.424.

مثال على الطريقة: الضفادع تأكل الحشرات، تصدر نقيقاً، سباحة ماهرة، أعدادها تقل، تخرج من البيض، لها أعداء من الطبيعة، تمرض وتموت، مختلفة الألوان. وتمثل هذه الاستراتيجية في إنشاء جدول على شكل حرف T، يتألف من عمودين بسيطين، عنوان أحدهما أعرف والثاني أحتاج أن أعرف، ويقوم الباحث بوضع الأشياء التي يعرفها حول الموضوع في العمود الأول، والتي يرغب في معرفتها في العمود الثاني، وسوف يساعده ذلك على استبعاد الأفكار المعروفة من الأسئلة الأساسية. للمزيد عد للموقع التالي:

http://82.178.29.32/MOE_PROJ2007/Brainstorming.htm

³ - أتى اسم هذه الطريقة من معهد دلفي اليوناني. الذي كان يؤمه الناس لاستجلاب المعلومات عن المستقبل. انظر: أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.292.

⁴ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، (عمان: دار صفاء، 2003)، ص.57.

وتعتبر حلقات الجودة إحدى الطرائق التي يتم خلالها تطوير الجودة بمشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم.¹

وتتكون كل حلقة جودة من 4 إلى 12 عضواً من نفس نطاق العمل أو القسم. واجتماعات حلقات الجودة تكون منتظمة مرة أو مرتين أسبوعياً، لساعتين على الأكثر، وذلك خلال ساعات العمل الرسمية. وكل حلقة جودة لها قائد أو مسئول يدير الاجتماع، ويتم اختياره من قبل الأعضاء بغض النظر عن منصبه في الإدارة. كما أن العضوية تطوعية، فلكل عضو الحرية التامة بالانسحاب متى شاء. ويتم طرح المواضيع المرتبطة بمجال عملهم مباشرة، وتدريب الأعضاء على طرائق جمع وتحليل المعلومات، وأساليب حل المشكلات، وأدوات تحسين وتطوير الجودة.²

ففي الاجتماع الأول تعد قائمة بالمشاكل المتعلقة بالعمل، والتي يود الأعضاء معالجتها ويقررون أهمية وأولوية كل مشكلة، ثم يقومون بتحليلها وتقييمها لبيان مدى خطورتها، في هذه المرحلة يتم طرح كل مشكلة على حدة حسب الأهمية، والشروع في تحليلها باستخدام المعطيات المتوفرة لديهم للوقوف على

¹ - مركز الجودة، حلقات الجودة، جدة، 2007/09/02.

http://www.adpolice.gov.ae/quality/ar/link_jodah_all_sub1.html

² - Daniel I. Parjogo and Amiriks S. Sohal, "TQM and Innovation", Monash University, Caulfield East, **Department of Management**, (2000), p.4.

وقد ابتكر بوب أبتل (Bob Ebel) طريقة أخرى لتوليد الأفكار ذاتياً في عشر خطوات هي: بدّل: بمعنى ماذا يمكن أن تستبدله بأخر من عمليات وأهداف وأفكار؛ أضف: وتعني ما يمكن أن تضيفه أو تجمعها من أفكار وأهداف أو عمليات أو وحدات؛ عدّل: كيف يمكن أن نعدل حتى تتناسب مع الحالة المعنية والغرض المعين؟ وهل يمكن نقل الفكرة من إطار إلى إطار آخر؟؛ شكّل أو غيّر: هل يمكن أن نغير اللون أو الشكل أو الطول؟ بمعنى إعطاء صورة أخرى من الأشكال والألوان والأطوال؛ كبر: هل يمكن أن تكبر أو تقوى؟؛ صغّر: هل يمكن أن نصغّر وأن نخفي بعض الأجزاء أو نقصرها؟؛ استخدامات أخرى: هل يمكن أن تستخدم لأغراض أخرى؟؛ احذف: ما الأشياء التي يمكن حذفها؟ هل يمكن التقصير والتخفيف؟ وهل يمكن الاستغناء؟؛ اقلب: فكر في الموضوع مقلوباً أو معكوساً أو بشكل مختلف؛ أعد الترتيب: كيف يمكن أن نعيد الترتيب بصورة أخرى؟ كما أن هناك طرائق أخرى متعددة كاستعمال التفكير الافتراضي، والمصفوفة ذات المتغير الواحد، والمصفوفة المتعددة المتغيرات. للاستزادة انظر:

Towe lee, **Why Didn't Think Of That**, (New York: American Media Publishing, 1996), pp.3-20.

كما وضع المفكر ادوارد دي بونو (Edward De Bono) أسلوب القبعات الست، ولخص أنواع التفكير كالتالي: القبعة البيضاء: ترمز للتفكير الحيادي؛ القبعة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي؛ القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي؛ القبعة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي؛ القبعة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي؛ القبعة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه. يمكن النظر في: التفكير والقبعات الست، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 3، (2006)، ص.10.

Edward de Bono, **Six Thinking Hats - Exploring different perspectives**, 06/01/2014.

<http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Techniques/sixhats.htm>

Edward de Bono, **Six Thinking Hats**, (Boston: Little Brown, 1985), pp.2-8.

أسبابها. وبعد الانتهاء من تحديد الأسباب، يتم رفع الحلول المقترحة إلى الإدارة بواسطة قائد الحلقة، للنظر فيها وإقرار الحل المناسب، ثم يشرع الأعضاء بتطبيق الحل المعتمد، وتتم بعد ذلك عملية متابعة التطبيق.¹

وخلاصة القول، إنّ استعمال الحوار والمناقشة مع الآخرين وإثارة الأسئلة المألوفة وغير المألوفة، وأيضاً الأسئلة المضادة أثناء الحوار، عامل مهم جداً في توليد الأفكار الإبداعية لحل المشكلات. فكل الوسائل السابقة لا يمكن لها أن تنجح، إن لم توفر الإدارة وبشكل مستمر المناخ المناسب لتطبيقها، ليجد الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي. ويمكن للمؤسسة أن تتوصل إلى أهدافها المنشودة، باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو تجاهله، كون هذا المناخ يساعد على بناء الأهداف واختيارها، وتوفير المجال المناسب لوجود التحفيز والدافعية لتحقيق الأهداف، وبعد ذلك يصبح بإمكان المؤسسة رفع الحالة الإبداعية لدى العاملين فيها.

المبحث الرابع: الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه

تُركز منظمات الأعمال في العصر الحالي على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة، بداية من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة المبدعة والكفوءة، إلى التطوير والتحفيز على تحسين الأداء، إلى المكافأة والمتابعة. وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من إدارة هذا المورد وتحسينه، من طريق تنمية قدراته الإبداعية، لتضمن مشاركته. ومن أهم هذه الأساليب:

المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالقيم

مع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري في غالبية المؤسسات في العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم الأخلاقية في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك، الأمر الذي أدى إلى كبح الإبداع داخل المؤسسات. وتتجلى أهمية العامل الأخلاقي بما يحتويه من قيم ومبادئ ومثل تضبط السلوك العام للفرد، وتنبع وتُنمى من صميمه بدرجة تتفوق في تأثيرها على القوانين والتعليمات.

¹ - محمد عزواوي، حلقات الجودة، مجموعة إدارة الموارد البشرية، 2014/10/22.

إن الإدارة بالقيم والأخلاق فلسفة إدارية، تؤمن بإيجاد قيم أخلاقية يتفق عليها الجميع، وأهم ما فيها الاستقامة والنجاح.¹ وتعتبر القيم عن المعتقدات الأساسية للفرد، فهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولاً يفعله، وما هو صحيح أو خطأ. وإن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جانب، وبين قيم المؤسسة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جانب آخر، وقيم المجتمع الذي ينتمي إليه من جانب ثالث.

أولاً، مفهوم الإدارة بالقيم:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"،² ومكارم الأخلاق هي عينها القيم الإنسانية السامية التي فطر الناس عليها ويرغبون فيها. وهي سلوك مشترك يخص كل الأمم، مع تنوع أجناسها، وعاداتها، وتقاليدها، وقيمها.

وتعود بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر ما يسمى بأخلاق القيم، عند أصحاب فلسفة القيم، من أمثال ماكس شيلر (Max Schiller) ورينه لوسن (Renee Lawson). ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقدير، تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود، وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير، مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل.

¹ - الفرق بين الأخلاق والقيم: الأخلاق هي كمال في الصفات وتمسك بالخلق من المبادئ (أي القديم منها) فالخلافة هي القدم والأخلاق جمع خلق، قال الأعشى: أَلَا يَا قَتْلَ، قَدْ خُلِقَ الْجَدِيدُ، وَحُبُّكَ مَا يُمَحُّ وَلَا يَبِيدُ ويقال: خُلِقَ الثوبُ خُلُوقاً أي بلي. وهي الصفات الفطرية القديمة التي لم يطلها فساد العادات المكتسبة. وقد عرّف الجرجاني الخلق بأنه: (عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً). أما القيم فهي جمع قيمة وهي أيضاً من الاستقامة (فاستقيموا إليه). والفرق بينهما أن الأخلاق أسلوب تعامل فطري قديم وهي السجايا، والقيم أسلوب تعامل مستحدث مكتسب من منهج ديني أو دنيوي.

انظر: ابن منظور، مرجع سابق، ص. 141. والدرر السننية، معنى الأخلاق لغة واصطلاحاً، موسوعة الأخلاق الإسلامية.

<http://www.dorar.net/enc/akhlaq/2>

² - أخرجه أحمد في مسنده، 2789.

والقيم في جوهرها خلق ومثل أعلى،¹ كونها أحد أهم محددات السلوك البشري، ناتجة عن اهتمام الفرد والجماعة بغض النظر عن المعتقد، فهي فطرة عند الناس جميعاً. ومن الصعوبة بمكان بلورة تعريف للقيم وسبر غورها، إلى درجة أن تعريف القيم يشبه في صعوبته تعريف الحقيقة.²

إن الإدارة بالقيم ليست مجرد برنامج للإدارة، فهي موقف من الحياة، وهي التي توجه حركة الأعمال التجارية، وليست فقط من الخارج: الموردون والزبائن، وإنما نحو الداخل كذلك في تعامل العاملين مع بعضهم البعض.³ وتعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم.

¹ - عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1975)، ص.30.

القيم لغةً جمع قيمة، والقيمة ثمن الشيء، يقال كم قيمت ناقتك، أي كم بلغت. أما في الاصطلاح هي صفات أو مثل أو قواعد تقام عليها الحياة البشرية. أو هي حكم يصدره الإنسان على شيء ما، مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك. انظر:

لسان العرب، مرجع سابق، باب قَوْمَ 402/15. وعبد الرحمن الزبيدي، الفلسفة وقضايا العصر، (الرياض: دار إشبيلى، 1997).
وحامد زهران، علم النفس الاجتماعي، الطبعة السادسة، (القاهرة: عالم الكتب، 2003).

² - يعنى مفهوم الحقيقة السلوك المنتظم للناس داخل بنية تشكيل ذي معنى، هو المجتمع. والحقيقة تتكون من مواقف يتفاعل فيها الناس ويتبادلون الأفعال في إطار تشكيل ذي معنى. فطالما أن تلك المواقف تمارس في الواقع على أنها ذات معنى، وتعطى الناس حس الحقيقة، فهي ذات معنى وحقيقية فيما يترتب عليها أيضاً. انظر: عاصم طنطاوي، "قراءة في كتاب المجتمع المجرد، تحليل ثقافي للعصر، لزيديفيلد"، مجلة الإنسان والتطور، عدد أبريل، (1983).

³ - كينيث بلانكارد ومايكل أوكنور، الأخلاق الحديثة للإدارة، الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، (القاهرة: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2009). ص.159.

في مقارنة قام بها كل من هنري برستيد وآرثر ويجال، بين صلوات أخناتون (أحد ملوك مصر الفرعونية) وما يعتقد من قيم سامية لا بد للبشر من اكتسابها لينهضوا بها ويعمروا وينون الحضارات، وبين أحد مزامير داود عليه السلام (المزمور الرابع بعد المائة)، وجدا اتفاقاً بينهما في المعاني، وكلها تحض على القيم الفاضلة. انظر: عباس محمود العقاد، الله، نشأة العقيدة الإلهية، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار المعارف، 1964)، ص.71.

ويعد سقراط من أكثر الفلاسفة الذين استطاعوا وضع ركائز أساسية ورئيسية التي صدرت عنها كل اتجاهات التفكير الخُلقي اليوناني التي تلت ذلك، ففسر سقراط أداء الخدمات تفسيراً بسيطاً للغاية، برأيه أن أسمى الخدمات التي يستطيع صديق أن يقدمها لصديق آخر، تقوم في التهذيب الأخلاقي، كما أن جميع المدارس السقراطية، تتفق في الاعتقاد بأن خير ما يملك الإنسان هو الحكمة أو المعرفة، وأهم صنوف المعرفة على الإطلاق معرفة الخير. أما أفلاطون الذي حقق تطوراً ملحوظاً في التحليل النفسي بعد سقراط يقول: "إن كافة الفضائل مع استثناء الحكمة قد تنشأ في النفس عن طريق العادات والمران". يلاحظ أن هذا الرأي لا يعارض نظرية سقراط الذي يؤكد بأن معرفة الخير تحمل معها بالضرورة الفضائل. ينظر:

أمينة برمكو، "القيم الأخلاقية عبر العصور"، نشرة الاختلاف ثروة، 2013/07/17.

http://tharwacomunity.typepad.com/whereto_syria/2007/07/post-29.htm

وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المؤسسات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعتبره الفرد مهماً وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني.¹

والقيم الشخصية لها علاقة تأثير مباشر على أداء الفرد في عمله، فمتى ما التزم الفرد بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء، كما أن التشابه والتناغم بين قيم الفرد الشخصية وبين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطرائق ايجابية أكثر، فإن اختلفت هذه القيم التي اصطفها الفرد لنفسه مع قيم المجموعة المحيطة به، كان ذلك أدعى لوقوع الاختلاف، بل قد يتطور الحال إلى صراع يقلل مستوى الأداء ويتعثر مستوى الانجاز داخل المؤسسة.

وتظهر قيم الشخص ومبادئه بصورة واضحة في مجال عمله وفي تعامله مع الآخرين في مواقف معينة، كمدى التزامه ومواظبته في العمل، وأيضاً في احترامه لقوانين ولوائح ونظم العمل، وفي مدى حرص الشخص على إحراز التقدم والنمو في العمل والمساندة والخدمة. وتعتبر هذه العناصر الهامة التي يعتمد عليها في وضع تقارير الكفاءة عن العاملين، وفي اختيار العاملين الجدد في الفترة الأولى من التحاقهم بالعمل.

وتكتسب القيم الشخصية من طريق التنشئة الاجتماعية، إذ يشترك عدد من العوامل الرئيسة في تكوينها مثل: الدين، الأسرة، الثقافة، التعليم، البيئة، والجماعات المختلفة التي ينتمي لها الفرد في حياته.² فقيم الأفراد تؤثر وتتأثر بثقافة المؤسسات التي يعملون بها، كما أن ثقافة هذه المؤسسات تستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه وقيمه وعاداته.³ أما القيم التنظيمية فهي التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل،

¹ - عوض العمري، "تكوين القيم الشخصية وتنميتها لدى طلاب الكلية العسكرية"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، (2005)، ص.2.

² - السؤال المركزي يطرح حول مصادر الأخلاق والقيم ونشأتها، وهل مردها إلى الأديان، أم التربية، أم البيئة، أم الثقافة، أم الطبقة الاجتماعية، أم أنها هبة فطرية. لدى علماء الاجتماع ودارسي الأنثروبولوجيا مرد الأخلاق إلى النفس الراضية المطمئنة التي تنمو في رضاها واطمئنانها شجرة الفضائل الكريمة، ولا يكون ذلك إلا بالتربية السليمة والتنشئة المنضبطة مع أعراف المجتمع وفضائل الأعمال. للاستزادة حول الموضوع ينظر: محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1981)، ص 40-43. وجورج سانتيانا، الإحساس بالجمال، تخطيط لنظرية في علم الجمال، ترجمة محمد مصطفى بدوي، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، دون ذكر سنة النشر)، ص ص 21-23.

³ - أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)، ص.68.

بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، إذ إنها تعبر عن فلسفة المؤسسة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك.¹

والإدارة بالقيم أسلوب إنساني يعمل وفق معايير معينة وضوابط محددة، بحيث يرسم ملامح السلوك في الإدارة كما يجب أن يكون.² وهي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز، والتي تتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والمراقبة الذاتية والخارجية. وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال، الذي يؤدي إلى استئثار المهتم وتفجير الطاقات، لإحداث قفزة نوعية في مجال الإدارة. فهي منهج متميز بكل الكمال والفضائل التي يمكن استثمارها في تحقيق أداء إبداعي ومتميز.

ويتسم التنظيم الإداري القيمي بالشمولية، فالقيم الايجابية والإنسانية النبيلة يجب أن تسير مع بعضها البعض، فلا يمكن مثلا الأخذ بقيمة الحرص على الوقت وإهمال قيمة الحفاظ على المعدات. وشمولية القيم وتوحيدها له الأثر الفعال على تربية الفرد تربية إدارية ايجابية، كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى ظهور نتائج ايجابية لهذه القيمة، التي أكد عليها آدم سميث، ومن قبله بن خلدون.³

¹ - عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة أمبريقية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول والثاني، المجلد 2، (1994)، ص.40.

² - عرفت الإنسانية منذ القدم نماذج كثيرة من الإدارة بالقيم، ولعل أروعها ما أقامه سيدنا يوسف عليه السلام، في مصر القديمة، قال تعالى محجرا عن يوسف حين طلب الوظيفة من ملك مصر: "اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم". فهو لم يخاطب الملك عن براعته في الحيل والتقنية التي سيستخدمها في عمله، بل كلمه عن قيمتين هما: الحفظ والعلم. راجع: قصص الأنبياء في القرآن الكريم. والبداية والنهاية لابن كثير الدمشقي. سورة يوسف، الآيات 35. 52. 53. 54.

³ - قال بن خلدون إن قيمة العمل إنما تقاس بكميته، فقرر: "وقد يكون مع الصنائع في بعضها غيرها مثل النجارة والحياسة معهما الخشب والغزل، إلا إن العمل فيهما (أي في النجارة والحياسة) أكثر، فقيمتُهُ أكثر"، وعلى هذا فإن العبرة في تقويم الإنتاج هي بكمية العمل التي بذلت لتحصيلها. انظر:

<http://www.balagh.com/mosoa/garb/rm0pqlx4.htm>

ولكن كيف تحدد قيمة الشخص؟ بالنسبة للبضائع والسلع فإن قيمتها محسومة. إن طبقت القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية على البشر. نجد للطبيب قيمة استعماله كبيرة في العيادة أو المستشفى، أما قيمته فتكون شبه معدومة كمدبر لمؤسسة. هذا التناقض الداخلي يشكل الخلية التي تنمو التناقضات الأساسية للمجتمع بسببها. فتزداد المشكلات الإدارية والتنموية والاقتصادية، إضافة إلى المشكلات الشخصية للفرد، الذي لا يشعر بقيمته ولكن بقيمة الكرسي الذي يجلس عليه. ويتحول الأشخاص إلى قيم استعماله مكدسة غير قابلة للإنتاج. لكن هؤلاء الأشخاص قيمة تبادلية ضخمة في المجتمع يستمدونها من الموقع الذي يحتلونه. فكما أن العمل المبذول في إنتاج أية سلعة هو الذي يحدد قيمتها حسب ابن خلدون وكارل ماركس ووليم بيتي وآدم سميث ودافيد ريكاردو وآخرين، فإن العمل المبذول في سبيل خدمة المجتمع هو الذي يحدد قيمة الأشخاص. القيمة الحقيقية التي تجلب التقدير والاحترام، وكل ذلك لخصه الإمام علي كرم الله وجهه بقوله: "قيمة كل امرئ ما يحسنه".

فالعمل وحده هو المقياس الذي يمكن بواسطته تدرج المراتب، لأن بلوغ الدرجات المتميزة بعيدا عن العمل (كالمحسوبية والجاه)¹ يؤدي إلى عرقلة المؤسسة.

¹ - تعني تفضيل الأقارب أو الأصدقاء الشخصيين بسبب علاقتهم وليس قابليتهم. والكلمة تستخدم للدلالة على الازدراء. وكلمة محسوبية (Nepotism) الإنجليزية أصلها لاتيني ومشتقة من كلمة Nepos والتي تعني (Nephew) ابن الأخ أو الأخت. ففي العصور الوسطى بعض الباباوات والأساقفة الكاثوليك من الذين قطعوا عهدو الرهينة، كانوا يربون أبنائهم غير الشرعيين مدعين بأهم أبناء أخواتهم أو إخوانهم. وكانوا يفضلونهم في التعامل على الناس الآخرين. انظر: ويكيبيديا، الموسوعة الحرة،

https://ar.wikipedia.org/wiki/محاباة_الأقارب

فإذا كانت الرأسمالية هي التي خلقت الثروة واقتصاد السوق، فقد كان ذلك بفضل القيم الثقافية التي خلقتها البروتستانتية، هذه الأطروحة قدمها ماكس فيبر في دراسة مقارنة شاملة بين الحضارة الغربية والحضارات الأخرى. إن المحدد الحاسم للنشاط الاقتصادي عند ماكس فيبر هو القيم الثقافية، وليس الواقع الاقتصادي، فالبدائية ليست علاقة الإنسان بالطبيعة وبالوسائط التي تنتج الخيرات، التي يتفاوت امتلاكها والتمتع بها بتفاوت العلاقة بين الذين يعملون وينتجون والذين يملكون وسائل الإنتاج، كما يقول ماركس، وإنما البداية عند فيبر هي نظام الأفكار والعقائد والقيم الفاعلة في النشاط الاقتصادي والخلاقة للثروة. لقد صاغ ماكس فيبر سؤالاً رئيساً: كيف أدت بعض العقائد الدينية إلى ظهور عقلية اقتصادية؟ وهو هنا يقصد العقيدة البروتستانتية، والكلفانية بالتحديد، فالسلوك الاقتصادي لا تحدده بالأساس ظرفية تاريخية أو سياسية بل عقلية اقتصادية معينة، اختصت بما البروتستانتية، فخلقت المؤسسة الاقتصادية. إن العمل بجهد وإخلاص لاكتساب وتعظيم خيرات الدنيا هو إرضاء لله، وامتثال لإرادته كما قال لوثر، لكن فيبر يرى أن الروح الرأسمالية ليست صادرة من تعاليم هذا الأخير بل لقد تأسست على الفردانية، حرية المبادرة، وروح الابتكار والإبداع والمغامرة في الاقتصاد. أما المفكر الأمريكي فرانسيس فوكوياما (F. Fukuyama) في كتابه الجديد الانفراط العظيم، فإنه يناقش قضية من أخطر القضايا التي لا تقتصر أهميتها على المجتمعات الغربية التي هي موضوع الكتاب، بل تم كل المعنيين بقضايا القيم الخلقية، وصلتها بالفطرة، وبما يحدث في المجتمع من تغيرات تقنية، وأثر ذلك على العامل في المؤسسة، والمؤسسة ككل. قال فوكوياما: إن تفكك النظام الاجتماعي جعل أواسط المدن في أغنى البلاد على وجه الأرض أماكن لا تكاد تسكن، والثقة في المؤسسات ظلت تناقص تناقصا كبيرا لمدة أربعين عاما. ويرى الكاتب أن الحل ليس في الدين كما يظن المحافظون. بل في الفطرة البشرية، فيقول: إن البشر هم بطبعهم مخلوقات اجتماعية تحديدهم أعظم نوازعهم وغرائزهم أصالة، إلى أن ينشئوا قواعد خلقية تربط بينهم فتحيلهم إلى مجتمعات. وهم كذلك عقلاء، وعقلانيتهم تجعلهم يحدثون طرائقا للتعاون التلقائي بينهم. يمكن النظر في:

فرانسيس فوكوياما، **العقل ووجهة التاريخ**، ترجمة هشام الميلوي، (الدار البيضاء: مؤسسة آل سعود، 2005).

<http://www.kalema.net/v1/?rpt=677&art>

فرانسيس فوكوياما، **نهاية التاريخ وخاتم البشر**، ترجمة حسين الشيخ، (بيروت: دار العلوم العربية، 2001).

جعفر شيخ إدريس، **الانفراط العظيم**، مجلة البيان، العدد 238، (2000)،

<http://www.albayan-magazine.com>

ماكس فيبر، **الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية**، ترجمة محمد علي مقلد وجورج أبي صالح، (بيروت: مركز الإنماء القومي، 1996).

ثانياً، دور الإدارة بالقيم في تعزيز الإبداع الإداري:

يعتقد الكثيرون أن التمسك بالمبادئ والقيم النبيلة، قد يكون حجر عثرة أمام انطلاق المؤسسة ونجاحها. كما يمنع إمكانات الإبداع عند العامل، ويجبسه في إطار حديدي يعوق تقدمه. والحق أن الإبداع الحقيقي هو الذي تنعكس فيه روح الهوية، التي هي محل تفاضل الأمم والشعوب، لأن الروح الإبداعية وحدها فقط هي التي تميز بين فعلي البناء والهدم، وبين فعلي التقليد والتجديد. فكيف للمنظمة أن تنمو وتتطور وتحدد وتبدع، إذا كان عمالها ومديريها مبتعدين كل البعد عن الأخلاق السامية، التي تميز الإبداع المفيد الفاضل عن الإبداع غير الأخلاقي، الأناني، الذي يستهدف تحقيق المآرب الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة والمجتمع.

من هنا تبرز أهمية القيم في حفز الإبداع وتحقيقه بما يخدم توجهات الفرد والمؤسسة والمجتمع، وتستمد عملية الإبداع مشروعيتها، فالقدرة على التطور الحضاري وتجاوز حالة التبعية للآخرين، لا يكون ممكناً دون إيجاد الإبداع المتعلق بالقيم الفاضلة، التي يكتسبها الموظف وينشأ عليها. وهذا يعني النهوض بالمكتسبات السلوكية التي تؤسس للقيم الحافظة من التخلف، إلى جانب التأسيس للقيم الدافعة نحو الرقي والسمو، والقيم تساعد على فهم منابع المعرفة، وتنمي القدرات الإبداعية وتوظفها فيما يخدم أهداف المؤسسة. وحتى تتميز المؤسسة وتضمن أداء فعال لموردها البشري، فهي بحاجة لنهضة علمية اعتماداً على دراسات حقيقية تنطلق من رؤية شاملة للبنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لأن النماذج الإبداعية الناجحة هي تلك التي تنطلق من نسيج الهوية والقيم الاجتماعية الفاضلة. وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري، من خلال ما توفره من جو إنساني شبه عائلي تسوده الحرية والأخوة والتآلف، هذا الجو هو أحصب تربة ينمو ويتزعرع الإبداع فيها. كما أن الإدارة بالقيم تخلق الدافعية لدى الموظف، الذي يسعى جاهداً ليكون مثالاً وليحقق تلك القيم التي غرست فيه من خلال ثقافة المؤسسة، وبذلك تنطلق شرارة الإبداع في التفكير لحل المشكلات، وتطوير طرائق العمل والتجديد في الأساليب.

المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف

تعتبر من أهم الأساليب التي ترفع من أداء وكفاءة العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وتوجهها نحو تحقيق الغايات المرجوة، وتعبئة مختلف وسائل الإنتاج داخلها. فالأهداف كالعنسة المقعرة التي تجمع الضوء وتركزه، لأنها تركز الرؤية والرسالة في نقطة محددة، معلومة، واضحة، مفهومة، ومعلنة. وينطوي مفهوم الإدارة بالأهداف على عدد من المفاهيم الخاصة ذات العلاقة بالإنجاز، كأهداف البقاء وأهداف الاستمرار وتوزيع الوقت والجهد، ونظم المعلومات الموثوقة، والرقابة (نسبة الوصول إلى الأهداف)، والمعارية والواقعية والقابلية للقياس (بالنسبة للأهداف).¹

أولاً، مفهوم الإدارة بالأهداف:

هي أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم، يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية محددة لكل مدير، والنتائج التي ينبغي التوصل إليها، وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وصولاً للأهداف المتفق عليها.² وهي تركز بشكل أساسي على وضع الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف لكل منصب إداري، وربطها مع بعضها البعض، حتى تكون الأساس لكل نشاط وتقييم وتغيير وتحسين.

¹ - محمد القاروط، "المرتكزات العشرة في استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري"، جريدة الحياة، العدد 3291، (2004)، ص.13.

² - عبد العزيز أبو نبرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2001)، ص.136.

إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو الأستاذ بيتر دراكر سنة 1954 في كتابه الإدارة بالتطبيق، حيث يقول: "إن كل عضو في منظمة الأعمال يسهم بشيء مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام. كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل كامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود". ويضيف "إن على كل منشأة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها". وقد اعترف دراكر بأنه استوحى نظرية الإدارة بالأهداف من خلال ملاحظته وعمله كمستشار مع مديرين ملهمين من ذوي المراتب العليا، أمثال ألفرد سلون من مؤسسة جنرال موتورز ووالف كورديني من مؤسسة جنرال إلكتريك، اللذين تميزا بقدرة نادرة على تحقيق الربط بين الوحدات الفردية في المؤسسة، بطريقة دؤوبة أثناء صياغتهما مهمة المؤسسة. انظر: محمد مرعي مرعي، مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، (دمشق: دار حازم للطباعة والنشر، 2002)، ص.65. وسعد السبتي، "استراتيجية الإدارة بالأهداف"، جريدة الرياض اليومية، العدد 13881، (2006).

ثانياً، دور الإدارة بالأهداف في تعزيز الإبداع الإداري:

إن تركيز نظام الإدارة بالأهداف على كل من الرئيس والمرؤوس، ومساهمته في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة عن العاملين، يساعد المديرين في تقييم أداء العاملين بشكل أفضل. وبتركيز النظام على التحفيز، يؤدي إلى تحسين الأداء وتوفير الأجواء للإبداع الفردي والجماعي في تنفيذ الأعمال الإدارية. واستخدام نظام الإدارة بالأهداف في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، والخطط العامة في المؤسسة، ومشاركة المرؤوسين والمديرين في عملية وضع الأهداف المحددة والقابلة للقياس، التي يعني تحقيقها مكافآت، تحفز على تطوير أساليب العمل وتجديدها، وتنمية القدرات الإبداعية واستعمالها في أداء الأعمال على الوجه الصحيح.

وفضلاً عن ذلك، فإن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمنظمة، التي تشمل جميع أقسامها. وفي هذا الصدد تقدم مؤسسة "جنرال موتورز" (General Motors) مثلاً بارزاً لهذا الأسلوب في الإدارة، حيث أنشأت المؤسسة مركزاً لمشروع يهدف إلى إنتاج سيارة صغيرة الحجم. ولتحقيق هذا الهدف عزلت 1200 من العاملين المتميزين من مختلف أقسامها، بما في ذلك رئيس المهندسين للعمل في المركز، واستمر المشروع أربع سنوات، وكان هدفه الانتهاء من مهمة تصغير حجم السيارة بتفاصيلها الفنية وإرسالها إلى أقسام المؤسسة للتنفيذ النهائي، وقد لاقى المشروع نجاحاً باهراً.¹ فنظام الإدارة بالأهداف يوفر كل المتطلبات والعوامل اللازمة لتحقيق الإبداع داخل المؤسسة، فهو يحسن عملية الاتصال والتخطيط داخل المؤسسة، ويساعد على تطوير بيئة العمل، وذلك يهيئ العاملين ويشجعهم على زيادة الإنتاج والإبداع.

¹ - توماس بيتز وآخرون، البحث عن الامتياز، دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة حسن السيد متولي، (الرياض: مكتبة جريش، 1999)، ص. 224.

المطلب الثالث: الإدارة بالتفويض

مهما بلغت قدرة ودراية ومهارات الإنسان لن يستطيع أن يؤدي كل الأعمال بنفسه، فقد يكون ذلك ممكنا ولكن سيكون على حساب أمور أخرى، وهنا يحتاج الأمر إلى هذا النشاط الإداري المهم، الذي مورس منذ القدم.¹ والتفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبداع، وهو كغيره من العمليات الديناميكية، يشترك فيه عناصر عديدة، مثل: المفوض والمفوض له، نوعية العمل المفوض، ومناسبة الزمان والمكان. فالمهم كيف يتم تحسين عملية التفويض، وكيف تضمن النتائج.²

أولاً، مفهوم الإدارة بالتفويض:

تعدد تعريفات التفويض الإداري وفقا للعلم الذي يتناوله، والزاوية التي ينظر إليه منها، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، ومن وجهة نظر علماء الإدارة. والتفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري بأحد اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه. وقد جاء في الإدارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة المؤسسة في الجهاز الإداري، لأن كثرة الموظفين في المؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، جعل من المنطقي أن تنشئ المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في الجهاز الإداري، يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينهما سهلا ومرنا. هذه المستويات الكثيرة من السلطة وما يندرج تحتها من وحدات إدارية متزايدة، هيأت الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على مرؤوسيه، لأنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم.³

¹ - جاء على لسان موسى عليه السلام في قوله تعالى في سورة طه، الآيات من 29 إلى 32: "وأجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري".

² - يقول براين تراسي (BRIAN TRACY)، في كتابه القيادة الفعالة: "فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وفي الوقت المناسب وكن مستعدا للتغيير السريع". ويقول دافيد فيرمنتل (DAVID FREEMANTLE)، "المدير الخارق يدع فريقه يؤدي الوظيفة، فهو يثق بهم ويفوض كل القرارات التي تخص هذه الوظيفة لهم، بل ويعطيهم ميزانيات يتصرفون في إطارها، حتى لا يضطرون إلى إزعاجه بالقرارات التي تخص النفقات في عائد الأرباح". انظر: سعد بن عبد الله العباد، التفويض الفعال، 2015/01/28.

http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=1767

³ - ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000)، ص. 105.

يرى الماوردي أن من ولي أمر المسلمين، لا يصبح قادرا عليه دون تفويض وزير يشاركه في الأمر، وقد يكون التفويض شاملا لجميع اختصاصات ومهام المفوض أو محصورا في اختصاصات محددة دون غيرها، كما أن ولي الأمر قد يفوض شخصا واحدا أو

ثانياً، دور الإدارة بالتفويض في تعزيز الإبداع الإداري:

حتى يبدع الفرد لمنظّمته يجب أن توفر له بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يكون إبداع في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح بيئة المؤسسة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم. بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة، التي تضع حدوداً حول الموظفين، فتعيق عملية الإبداع.

ولما كان الإنسان عدو ما يجهل، فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي من طريق واحد، من الأعلى نحو الأسفل فقط، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى إفلاس المؤسسات. والتفويض نشاط إداري قائم على أساس التكليف، يتيح أمام الموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في التسيير، إضافة إلى أنه يتيح الوقت للمديرين لإنجاز المهام ذات الأهمية القصوى، ويوفر الفرص لترسيخ العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم. كما أنه يؤدي إلى إيجاد الموظفين الذين يملكون درجة عالية من المعرفة والإمكانات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية، ويحقق للمنظمة النمو والتطور.

وكون الإدارة بالتفويض هي أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، فهي تتيح الوقت اللازم للإبداع والابتكار، لأن الوقت مورد مهم في المؤسسة، إن تم استغلاله كما يجب حقق لها أهدافها المرسومة، فهو يقدم للمبدعين فرصة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم. كما أن الوقت الإبداعي يساعد على عملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل، وتقويم مستوى الأداء. ويعد ضيق الوقت من أكثر المعوقات التي تقف أمام الإبداع وتعرقله، ففي دراسة قام بها مجموعة من العلماء في مركز القيادة الإبداعية بجامعة برانديز (Brandies University)، قال أحد الباحثين "عندما تترجح تحت عبء مشكلة ما، ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير، فإنك تبدأ بالبحث عما أنجز من قبل، والحقيقة أن الأمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط".¹

أكثر، بحيث تجمع بينهم مهام مشتركة، أو ينفرد كل شخص بمهام تختلف عن مهام الآخر. ينظر: أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية والولاية الدينية، الطبعة الثانية، (القاهرة: مطبعة الحلبي، 1978)، ص ص. 22-23.

¹ - الصرن، مرجع سابق، ص. 57.

ومن هذا المنطلق يبرز دور الإدارة بالتفويض في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري كونها أحد مداخل إدارة الوقت في المؤسسة. والقيادة لها دور فاعل في تطوير الإدارة، من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية، التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد الذين تمنح لهم السلطة اللازمة، وذلك على اعتبار أن هؤلاء التنفيذيين والأفراد، يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم، مما ينعكس إيجاباً على نواحي الإبداع لديهم.

المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالموارد البشرية في المؤسسات وذلك بسبب التحديات والمتغيرات المتسارعة والتهديدات والضغوط المختلفة والمنافسة بين المؤسسات. وأضحى المحور الرئيس في فكر الإدارة الحديثة هو إيجاد ميزات تنافسية.¹ الأمر الذي حتم مشاركة الموارد البشرية في إدارة المؤسسات سواء في التخطيط أو التنظيم أو صنع القرارات، وتعرف هذه المشاركة بالإدارة بالمشاركة.

أولاً، مفهوم الإدارة بالمشاركة:

تقوم فكرة المشاركة على أن العقل البشري لا يستطيع أن يلم بكل جوانب الموضوع أو المشكلة بمفرده، ولما كانت المتغيرات التي تواجه المؤسسات مختلفة ومتشعبة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموارد البشرية في تقديم الحلول والأفكار الإبداعية المختلفة. فالمشاركة في الإدارة عملية يتم فيها الاتفاق بين الإدارة العليا والعمال داخل المؤسسة، تمكن العاملين من المشاركة في القرارات الإدارية، ينتج عنها فوائد ملموسة. ومن أبرز تلك الفوائد، تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ورفع مستوى أدائهم.²

ثانياً، دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الإبداع الإداري:

خصت الأساليب التقليدية في التسيير الجوانب التقنية على حساب الجانب البشري، متجاهلة كل معارفه وقدراته الإبداعية، وبالتالي إمكانية مساهمته في تحقيق الريادة لمنظمة يقضي فيها أغلب أوقاته. في حين أن أسلوب المشاركة في الإدارة، يعيد اكتشاف العامل من جديد، مشجعا له على المبادرة والحريّة في

¹ - مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها. انظر:

<http://www.alriyadh.com/2007/06/18/article257920.html>

² - رقام ليندة، "دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال"، منشورات المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، (2005)، ص.3.

تصور وتنفيذ العمل. هادفا من وراء ذلك إلى استغلال قدراته الإبداعية وتوظيفها بما يخدم توجهات المؤسسة.

وبدا هذا جليا بعد النمو الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، نتيجة اعتمادها على أساليب التسيير القائمة على المشاركة والتشاور لكل العاملين.¹ والإدارة بالمشاركة ضرورة تفرضها المنافسة القائمة على الإبداع والتجديد المستمرين، والاستجابة بسرعة للاحتياجات المتغيرة للمستهلكين، لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، لأن الإنسان بطبيعته يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

والإدارة بالمشاركة تركز على العمل الجماعي، الذي يعد وسيلة فعالة في تسهيل وتعزيز الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعليه، فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية الإبداع في المؤسسة بحيث تحقق استغلال معارف أخرى غير تلك المتعود عليها، كما تسهل للمديرين إمكانية اكتشاف العناصر المبدعة، واستثمار قدراتهم وزيادة تنميتهم.

ففي دراسة أجريت سنة 1991 مع مستولي 250 مؤسسة أوروبية كبيرة خلصت إلى أن أكثر من 80% من هذه المؤسسات تحسن من منتجاتها أو طرائق عملها نتيجة اقتراحات العاملين فيها.² والإبداع لا يمكن أن يوجد في بيئة بيروقراطية منشغلة بالإنتاجية تبحث عن تقليص الأخطار والعقلانية بدلا من مواجهة الجهول وعدم التأكد.

ويعد أسلوب حلقات الجودة أحد أهم أساليب التسيير بالمشاركة، إذ تعتبر وسيلة لتطبيق مفاهيم الحرية في مجال العمل، حيث تساعد على تطوير العاملين وتهيئة الفرصة لمشاركة الجميع والوعي بتحسين مستوى الإبداع والأداء. وقد سمحت حلقات الجودة سنة 1979 بظهور 570 ألف فكرة حديثة في مؤسسة "تويوتا" (Toyota) كان مصدرها المستويات التنفيذية في المؤسسة.³

إن التسيير بالمشاركة أسلوب ديناميكي كما أن الإبداع كذلك، ولذلك فإن الإبداع بحاجة إلى المشاركة في الإدارة حتى يتحقق على أرض الواقع. فإذا لم يكن بالإمكان برمجة الإبداع، فإنه بالإمكان

¹ - علي السلمي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995)، ص.282.

² -Boiral Ol., **Les Démarches Participatives A L'épreuve De La Gestion Environnemental**, (Paris: In Gestion N°:4, 2000), P.39.

³ - Ibid., P.40.

تنظيمه من خلال أسلوب المشاركة، الذي يلغي الفصل بين العمل التنفيذي والعمل التصوري، مع منح استقلالية أكبر للعامل في أدائه لعمله.

خلاصة الفصل

يتضح مما سبق أن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها، يتوقف على مدى مسيرتها لتطور المجتمع، ومدى تكيفها واستجابتها لمتطلباته، من خلال ما تقدمه من منتجات ومخترعات جديدة. وعملية الإبداع أصبحت جزءاً هاماً من حياة المؤسسات، فالإبداع الإداري هو أداة المؤسسة لمواجهة تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها. كما أن الحاجة ملحة لوجود قيادات إدارية فاعلة وواعية قادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوس تفكيراً إبداعياً متجدداً، إذا كان رئيسه يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للجديد. كما يجب على العاملين التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في حل المشكلات وتخطيط العمل وسيره.

ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى العامل من قدرات فكرية، ينتج عنها اكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة ومبدعة، تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، كما يمكن تنميتها وتطويرها، بالتدريب والتعليم، حسب قدرات الفرد والجماعة والمؤسسة.

ولتشجيع وتنمية الإبداع في المؤسسة يجب توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك، كالتدريب ووجود نظام اتصالات فاعل ومتطور، يساهم في تنقل المعلومات بسهولة ويسر بين أقسام المؤسسة. ووضع نظام حوافز عادل ومشجع، يشعر العامل داخل المؤسسة بأنه يكافئ على الجهد الذي يبذله، مما يدفعه لتقديم المزيد. كما يجب على الإدارة استخدام الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع، وتشجع عليه موظفيها، وتأسس قسم أو وحدة للإبداع، وتدريب الأفراد عليه. إضافة إلى ذلك أن تبتعد عن كل السلوكيات التي تعيق نمو وتطور القدرات الإبداعية للعاملين.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

حين تسعى المؤسسات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، للوصول إلى أسمى أهدافها، وتحقيق ما تم التخطيط له بأقل تكلفة ممكنة، يصبح الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة، وإعطائه العناية اللازمة أمر في غاية الأهمية. فلا يمكن للمؤسسة استخدام مواردها لتحقيق تلك الأهداف بمعزل عن أهم مورد لديها، وهو المورد البشري، بما يتضمنه من مهارات وقدرات إبداعية، قادرة على صناعة الفرق وجعل المستحيل ممكناً. من أجل ذلك تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، كأحد المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، إذ إن الإنسان هو الذي يضع الخطط ويتابع تنفيذها، وبطبيعة الحال يتحمل تبعات نتائجها، وبالتالي، فإن أداء هذا الأخير هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم الأعمال. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الأداء الوظيفي كأحد المعايير التي تحدد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فهو الذي يعبر عن فعالية وكفاءة العامل في إنجاز الأعمال التي كلف بها داخل المؤسسة. ولا يقتصر دوره على إحصاء إنجازات العامل أو تقييمه فقط، بل يعتبر وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، كونه يتوسط وظيفة الموارد البشرية، الذي يزودها بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها، وبالتالي أهداف المؤسسة. وهو الوسيلة الأنجع لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للمجتمعات. ومن هنا وجب التركيز على حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء، والعمل على تصحيحه بما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة.

وما دام موضوع البحث يعالج أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، فإنّ منهجية البحث تقتضي التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي. بداية بتوضيح مفهومه وطرائق تحسينه، ثم أهداف تقييم الأداء، ومعايير تقييمه وخطواته، والصعوبات التي يواجهها. وأخيراً شرح طرائق تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وطرائق تحسينه

إن العامل هو مصدر الإبداع في المؤسسة، فهو الذي يحقق الأداء الفعال والمتميز، وهذه العلاقة التي تربط بين العامل والأداء يترجمها الإبداع كظاهرة إنسانية. فعلى اختلاف أهداف المؤسسات هناك حقيقة أساسية وعامة مرتبطة بإدارتها، هو الأداء، لهذا لا يجب أن يكون تحليله ساكناً، بمعنى دراسته في زمن معين، بل يجب أن يكون أيضاً ديناميكياً تتم متابعته بشكل دوري. وفي هذا الصدد يرى المدير العام لشركة فليري ميشون (Fleury Michon)¹ ريجيس لبرين (Régis Lebrun)، أن أداء العاملين في المؤسسة يتميز بمجموعة من الخصائص الرئيسية، هي: التنافسية، الإبداع، الحيوية، والمرونة.²

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد نال مفهوم الأداء الوظيفي نصيباً وافراً من الاهتمام والتحليل، في الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية، وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، كونه السبيل الأمثل للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية،³ وكلمة الأداء تطلق على عدة عبارات، كالتزام الموظف بواجبات وظيفته ومسؤولياته، والالتزام

¹ - متخصصة في المنتجات الغذائية واللحوم المجهزة والأسمك، كما تمتلك سلسلة من المطاعم التي تقدم الوجبات السريعة في العديد من الدول الأوروبية. انظر الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

www.fleurynichongroupe.com

² - PH. Hermel, **Management Participative**, (Paris: Ed° D'organisation, 1988), p.33.

³ - ربط جاك بارو (Jacques Barreaux) عند تحليله للركيزة الثالثة للأداء، وهي التنافسية على مستوى السوق، الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية. الفعالية: وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف ويحققها في الآجال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضا العاملين بها، معدل الغياب، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم؛ الكفاءة: إن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل التكاليف وتعظيم الربح. كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، فالكفاءة تتجسد من خلال: معرفة كيفية التعبئة، كيفية التنسيق، كيفية التحول، ودراية فنية معترف بها ومحجوبة. إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ فالفعالية تعبير عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على الناتج المطلوب، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها. أما الكفاءة فتهم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل تكلفة وأقل جهد. يمكن للقارئ العودة إلى: عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.126. وناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998)، ص.341.

B. Martory And D. Crozet, **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002), p.160.

بالأخلاق والتحلي بالثقة واحترام مواعيد العمل. وقد أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، والنظرة إليها كميزة تنافسية، إلى تطور مفاهيم حديثة، ك رأس المال الفكري والمؤسسة العلمية، مما يتمحور حول الأداء.¹ ومن هذا المنطلق قدمت عدة تعريفات للأداء الوظيفي، إذ عُرِّف بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.² كما يعرّف بأنه اتجاه نحو المستقبل، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرتهما.³

وهناك من ينظر إليه على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من طرف العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل من طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.⁴ ويرى فريق آخر بأنه تحويل للمدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات، بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.⁵ أو أنه القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات، التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.⁶

فيما يرى آخرون بأنه تحويل المدخلات، كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة، إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.⁷

¹ - يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي. فالمدرسة البيروقراطية التي تُمثّل بأفكار ماكس فيبر، نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية النمطية في الأداء المحدد سلفاً؛ مدرسة الإدارة العلمية نظرت إليه من خلال تنميط الأداء الفردي، ورفع الإنتاجية بدراسة الوقت والحركة؛ مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء من الأداء الذي ستمم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة. انظر: فاروق محمد السعيد راشد، **التنظيم الصناعي والإداري**، (مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001)، ص.103.

² - عبد البارى إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.15.

³ - Lamia Berrah, **L'indicateur De Performance, Concepts Et Application**, (Paris: Lepadués Editions, 2002), p.21.

⁴ - أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992)، ص.310.

⁵ - محمد سليمان حنفي، **السلوك التنظيمي والأداء**، (القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990)، ص.12.

⁶ - P. Lorino, **L'économiste et le manager**, (Alger: éd ENAG, 1991), p.56.

⁷ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، تقييم الأداء، الجزء الثاني، (القاهرة: مكتبة بن سينا، 1999)، ص.19.

ويعرفه المعجم الكبير لعلم النفس، بأنه النتائج التي يصل إليها الفرد في عمله، وغالبا ما تكون نتائج
كيفية.¹

ويتضح من التعريفات السابقة اختلاف المهتمين بموضوع الأداء في تعريفه وتحديد ماهيته، فمنهم من
يعتبره نتاج سلوك يقوم به العامل، وآخرون يرون بأنه هدف في حد ذاته، بينما يعده فريق ثالث كعبء من
أعباء الوظيفة، الذي يتوجب على العامل تحمله، في حين يتجه البعض إلى اعتباره كوسيط بين مدخلات
العمل ومخرجاته. وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى الأداء، على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد
والقدرات وإدراك الدور.

ويستخلص من ذلك أن الأداء الوظيفي سلوك وأنشطة يقوم بها الموظف، تسهم في تحقيق أهداف
المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات المحددة للعمل، على
أن تدعم الإدارة هذا السلوك، من طريق التدريب المستمر.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من
أعمال، أما الإنجاز، فهو الناتج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. والأداء هو محصلة التفاعل بين السلوك
والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

إن القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، يتطلب تضافر عدة عناصر ومحددات
من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابا أو سلبا. ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من
عناصره، أو توفر محدد من محدداته. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر، منها ما يتعلق
بالموظف مباشرة، وما هو خارج عن سيطرته.

أولاً، العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:

يُنظر للأداء الوظيفي بأنه محصلة جهود الفرد في العمل، إذ يبدأ بقدراته ومدى استعداد له لعمله، ومن
ثم إدراكه لدوره والمهام المنوط بها. وهذا يعني أنه يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه نتاج العلاقة المتداخلة
بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه

¹ - Grand Dictionnaire De Psychologie, (1993).

² - درة، المرجع السابق، ص.26.

لدوره الوظيفي.¹ يضاف إلى ذلك نمط الأداء والجهد المبذول (مستوى الدقة والجودة) ونوعيته، ودرجة مطابقته لمواصفات معينة.²

وعليه، يمكن حصر محددات الأداء بالنسبة للعامل فيما يلي:³

1. الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء وظيفته، للوصول إلى أعلى معدل.

2. القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد، التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. إدراك الدور: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والشعور بأهميته في أداءه.

وحتى يتحقق مستوى مقبول من الأداء، يلزم وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من محدداته، فعلى سبيل المثال، لو أن الفرد بذل جهدا كبيرا في عمله وهو على قدر كبير من التفوق، إلا أنه لا يدرك دوره، فلن يكون أدائه مقبولا من قبل الآخرين. ونفس الأمر لو أن هذا الفرد يبذل جهودا في عمله، وهو يعي جيدا دوره، غير أنه لا يمتلك القدرات الكافية لأداء العمل، فإن تقييم مستوى أدائه سيكون سلبيا. ولو أن هذا الفرد يمتلك قدرات تأهله لأداء عمله بشكل جيد، كما أنه يدرك دوره جيدا، ولا يبذل الجهد الكافي في العمل - نتيجة الكسل - فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. ونادرا ما يوجد العامل الذي يتميز بأداء مرتفع في كل مكوناته، فأداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون وضعيف في مكون آخر.⁴

ثانياً، العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:

هناك عناصر ومكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف، منها ما يرتبط بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد، إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي الوظيفة، التي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000)، ص.210.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1986)، ص.50.

³ - حسن، مرجع سابق، ص.210.

⁴ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص.216.

الإدارية، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، السلطة وأسلوب القيادة، نظام الحوافز والثواب والعقاب. وقد تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة على أداء الموظف، متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.¹ ويتبين من الطرح السابق أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في محدد الأداء، وبالتالي تؤثر في أداء الموظف، فالظروف المادية (الرواتب والأجور والامتيازات المالية) لها بالغ الأثر في تحفيز العامل، وحثه على القيام بأعباء وظيفته على أكمل وجه. كما أن بيئة العمل (الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف، كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة) لها دور في تحديد كمية الإنتاج التي يستطيع كل عامل تقديمها. أما التعليم فيلعب دورا حيويا في تسهيل عمليات التدريب. وبالنسبة لعمليات التدريب والتطوير، فإنهما يعززان المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها.

ويمكن القول إن الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، وإدراكه لدوره واختصاصاته، وما هو مطلوب منه فعلة، وكذلك إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، إضافة إلى الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية. كل العناصر السابقة تؤثر على الأداء من حيث النوعية، وكل ما يميز ناتج العامل من قيمة مضافة، بمعنى آخر بصمات العامل في العمل.

ويستخلص من ذلك أن قياس الأداء الوظيفي للعامل يتطلب توافر المقاييس المناسبة لقياس محدداته وعناصره، ويجب توافر كل المحددات مجتمعة للحصول على أداء متميز وفعال، إذ إن توافر محدد دون آخر قد لا يؤدي إلى الأداء المطلوب، فوجود الدافعية لدى العامل دون القدرة على أداء العمل ستجعل أدائه ضعيفا، كما أن توافر القدرة دون وجود الدافعية تجعل من الأخيرة دون جدوى. إضافة إلى أن عملية القياس يجب أن تراعي الفروق بين الموظفين، فلا تعمم على الجميع بنفس الطريقة.

المطلب الثالث: طرائق تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين من طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى. فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة، إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري، أو المطلوب الوصول إليه.

¹ -Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, Deuxièmes Editions, (Paris: Edition D'organisation, 2003), p.78.

وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء عمالها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف. وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، ومن أهم المداخل الشائعة:

أولاً، إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات¹ لا تعني تكييف وتعديل الوظائف، والهياكل والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق. ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري. ويتم ذلك من طريق التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، بالتركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة. ومن أهم تلك التغييرات التي تحدثها: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات التنظيمية؛ تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته. وعليه، فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.²

ثانياً، تحسين أداء الموظف:

تحسين أداء الموظف أكثر صعوبة من بين عناصر الأداء الأخرى، فإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تنمية لقدراته وتحسينها، هناك عدة وسائل لإحداث التحسين:³

¹ - تعرف إعادة الهندسة بأنها: إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال للحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في عوامل: الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء. ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية، أو متزايدة في العمليات الحالية. أما إعادة الهندسة فتهم بالمراجعة الجوهرية للعمليات. وعليه، فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء، والجودة والسرعة. انظر: مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، (الرياض: دار الأفاق، 1999)، ص.12.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، 2002)، ص.163.

³ - هاينز ماريون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، دون ذكر سنة النشر)، ص.275.

1. الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة مما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها.
2. الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء، تؤدي إلى تطوير هذا الأخير.
3. الوسيلة الثالثة: ترتبط بالأهداف الشخصية، إذ يجب أن تكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

ثالثاً، تحسين الوظيفة:

إذا كانت محتويات الوظيفة مملّة أو تفوق مهارات الموظف، فإن ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ولتحسين الوظيفة هناك عدة أساليب من أهمها:¹

1. معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، وذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام.
2. توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية، والحرية المعطاة للموظف.
3. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
4. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

رابعاً، تحسين الموقف:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يتناسب ومصصلحة

¹ - نفس المرجع، ص.276.

العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.¹

ومن الملاحظ أنه رغم تعدد مداخل تحسين الأداء، إلا أن جميعها تتفق في ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الموظف. فإذا انخرط أسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه، سيؤدي ذلك إلى تثبيط همة الموظف. وهناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري، حتى تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، منها: درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، مقدار تفويضه للسلطة، معايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح، يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

المطلب الرابع: عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء

ظهر مدخل معاصر في دراسة القضايا الإدارية وظواهرها يعرف بالمدخل البيئي.² ويهتم بدراسة العوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية، وإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها، من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعا معيناً صفاته وخصائصه. ويؤكد هذا المدخل على أن الأنماط الإدارية القائمة، والأساليب المتبعة في الإدارة تتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية. إذ تتمثل المؤثرات الداخلية في طبيعة النمط القيادي والمناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، والجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال؛ أما المؤثرات الخارجية فتشمل: العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية والحضارية السائدة، في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وسيتم التركيز على المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل، من أهمها:

أولاً، المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها،³ ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله، وتؤثر على سلوكه، وتشكل اتجاهاته، وتحدد

¹ - نفس المرجع، ص. 278.

² - بيئة الأعمال تشير إلى تحالف منظمات أعمال غير متجانسة، ومن مختلف القطاعات لتشكيل القيم والمصالح المشتركة، واستغلال الموارد بما يحقق تطويرها وتمييزها. انظر: <http://www.ecosystemedaffaires.net>

³ - عبد الفتاح الشربيني، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية، العدد 3، (1987)، ص. 20.

مستوى رضاه وأدائه. والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين، ومجمل العملية الإدارية.¹

إن المناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة مؤسسية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع، تساعد على تطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. ويعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والأوامر. إضافة إلى تحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهم المناخ التنظيمي إيجابياً في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.²

ثانياً، العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذه الخصائص قد ترتبط بالفرد نفسه، مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدة الخبرة في العمل. وهنا يكمن دور الإبداع، إذ إن المبدع متميز عن بقية الأفراد، بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله، مما يجعل أدائه أفضل من الباقين.³

ثالثاً، نطاق الإشراف:

الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى

¹ - محمد قاسم القريبوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان: مكتبة دار الشروق، 1997)، ص.78.

² - نفس المرجع، ص.79.

³ - عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998)، ص.21.

اطلاعهم على مدى تقدمهم، ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره.¹ ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية. وذلك يتطلب امتلاك المشرف قدرات تمكنه من خلق جو إبداعي، يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء. ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل:²

- يجب أن يفهم الأفراد بوضوح ما هو المتوقع منهم، وأن يتوفر الإرشاد لهم في أعمالهم؛
- تقدير العمل الجيد، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر؛
- تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم.

رابعاً، الإبداع الإداري:

يفترض أن يؤدي التوافق بين ما يقدمه العامل في عمله وإمكانياته الخاصة وقدراته الذهنية والسيولوجية على أداء جيد و متميز، يترجمه بصمات العامل في عمله من أساليب جديدة ومتطورة لحل المشكلات. غير أن عدم التوافق بين تلك الأطراف تكون نتائجها سلبية على أداء العاملين، ومن ثمة على العمل بأكمله، وذلك يؤدي إلى عرقلة السير الحسن لأنشطة المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها المسطرة. ويدل المستوى المتدني للأداء على وجود حالات من عدم القدرة على أداء الأعمال، والعكس إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً و متميزاً، فهذا يدل على مستويات عالية من المهارة والقدرة على تنفيذ الأعمال وحل المشاكل، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تلك العلاقة العكسية ستكون متأرجحة، بناء على اختلاف شخصيات العاملين ومهاراتهم، ومدى استجابتهم للظروف المؤثرة في أداءهم لعملهم.

إن هذا الأمر يؤثر بشكل كبير وجوهري على الأداء الكلي للمؤسسات، إذ أكدت الدراسة التي قام بها كل من "بيتر وواترمان" أن المنظمات المدروسة تتسم بدرجة عالية من الإبداع لدى إدارييها وعامليلها عموماً، فتتفق في وجود بعض القيم الإيجابية لديها، من أهمها:³ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛ الصلة الوثيقة بين الإدارة والعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ورسم الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؛ تميز تلك المنظمات بالبساطة في هياكلها التنظيمية، من حيث عدد الوحدات والمستويات الإدارية؛ أغلب المنظمات الناجحة، كان لديها أقسام لتدريب العاملين

¹ - محمد زناقي، "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمؤوسين"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول، السنة 14، (1994)، ص. 138.

² - مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1995)، ص. 16.

³ - Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, **in search of Excellence**, (New York: Warner Books, 1982).

على الإبداع، وتوليد الأفكار التي تساهم في تحسين المنتج المقدم؛ لها توجهات أساسية ومبادئ وقيم لا يتهاون في تطبيقها؛ وفي الوقت نفسه هناك استقلالية ذاتية وتفويض للسلطات والصلاحيات للعامل أثناء أداءه لعمله.

ويتضح من العرض السابق أن مستوى الأداء المتميز يتحدد بمستوى الإبداع الإداري ونوعيته، وتحكم هذه العلاقة الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في المؤسسة، إذ يلاحظ أن مستوى الإبداع العالي يؤدي إلى أداء جيد، تدعمه في ذلك الأساليب الإدارية التي تهيئ المناخ الجيد لنمو الإبداع وتشجع عليه. ورغم الدور الواضح الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فإن ذلك لا يعني دوماً بأن هذه العلاقة ستكون ايجابية.

ففي بعض الأحيان عندما يكون مستوى الإبداع مرتفعاً لدى العامل، فإنه سيشعر بأن ما يقوم به من أعمال لا يلي طموحاته، خاصة إذا كان يحس بأن الوظيفة المسندة إليه تقلل من شأنه (عدم الرضا الوظيفي)، لذلك يحجم عن استغلال قدراته الإبداعية في التجديد، مما يجعل ما يقدمه هزيباً، وهو ما يعبر عنه بالمستوى المنخفض أو المتدني للأداء. كما أن ارتفاع مستواه لا يعني بالضرورة وجود علاقة بينهما، خاصة إن كانت قوانين العمل صارمة، فالعامل سيقدم ما يطلب منه على أكمل وجه دون أن يتجاوز أو يضيف له، أو يحسن فيه أكثر خوفاً من العقوبة، لأنه يحس بأن ما سيضيفه لن يكافئ عليه، وبالتالي يفضل الاحتفاظ به.

إن العامل في المؤسسة مخلوق اجتماعي معقد يمتلك إحساساً وشعوراً ورغبة وخوف، يرغب دائماً في العمل لإشباع حاجاته الذاتية، يقدم ما هو مطلوب منه أداءه على أحسن وجه. وعليه، فإن إحساس العامل بأن هناك دائماً نوع من التجديد والتطوير لأساليب العمل، وغياب الروتين، وأن أفكاره الإبداعية يتم تبنيها وقبولها، يجعله ذلك أميناً على عمله ومتحمساً لتنفيذ تلك الأفكار التي شارك بها، مما يساهم في تحسين الأداء وتميزه.

وتتوقف كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل، والرغبة في العمل، حيث تتمثل المقدرة في مهارات الفرد، وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة، بالإضافة إلى الاستعداد، والقدرات الإبداعية؛ أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

من بين مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عملية تقييم الأداء¹، وهي من العمليات المهمة لجميع العاملين في المؤسسة، ابتداء من الإدارة العليا وحتى أدنى العاملين رتبة. وحتى تحقق هذه العملية الغاية من إجرائها، يتطلب الأمر التعامل معها نظاميا وبشكل دقيق. إضافة إلى طرائق استخدامها، ومراحلها، ومدى مصداقيتها، وكل ذلك بمشاركة جميع الأطراف المعنيين بها، ومن الممكن أن يستفيدوا من نتائجها. فالقيام بهذه العملية بشكل سليم وعادل، يزيد من درجة مصداقية المؤسسة بالنسبة للعاملين فيها، ويرفع ولاءهم وثقتهم بها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعتقد البعض أن تقييم الأداء هو عملية مراقبة للعامل، ولكن في الحقيقة هو جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منه تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء². وهو شكل من أشكال الرقابة، يركز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، التي تسمح بترشيد إدارة الموارد البشرية، من خلال إعداد الخطط المستقبلية³. وحتى يتم الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف⁴:

¹ - يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين، أما استعملت من قبل الحضارات القديمة، كالحضارة الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين، وصولا إلى العصر الحديث. حيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بهذه العملية بشكل واسع، واستخدمت كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. كما اهتمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. انظر: أكرم محمد الطويل وخالد عبد الرحمن الهيتي، **التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب**، الطبعة الثانية، (الأردن: دار حامد للطباعة، 2000)، ص.81.

I. Cadin, f. Guerin and f. Pigeure, **Gestion Des Ressources Humaines, Pratique Et élément De Théorie**, (Paris: Edition Dunod, 2002), pp.310-311.

² - حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفسل**، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000)، ص.18.

³ - حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص.360.

⁴ - كنتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. وعملية تقييم الأداء ثلاث عمليات فرعية، هي: قياس الأداء المحقق؛ تحديد مستوى الأداء المحقق؛ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق. انظر: خالد عبد الرحمن الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2003)، ص.198. وسهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.138.

يعرّف تقييم الأداء بأنه عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.¹ أو هو دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية. وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.²

وفي تعريف آخر، تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤديه.³ كما يعرّف بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل، لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.⁴ كما يعرّف بأنه عملية التقييم والتقدير المؤسسة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجازه في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل.⁵

وبناء عليه، يكمن القول بأن تقييم الأداء عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل. كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يستخلص أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من جانب، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جانب آخر. كما أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله وسلوكه وتصرفاته. وهذه العملية تخضع لمعايير وأسس للمقارنة. وهي عملية دورية لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد. سواء تعلق الأمر بتنمية مهاراته (تدريبه، ترقية، تطوير مساره الوظيفي)، أو بتنميته الوظيفية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.483.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص.257.

³ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.75.

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.199.

⁵ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997)، ص.125.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي التي تدفع كل أجهزة المؤسسة للعمل بنشاط وحيوية، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتحث العاملين للعمل بفاعلية.¹ كما أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة.² ويستهدف تقييم أداء العاملين تحقيق ما يلي:

أولاً، بالنسبة للمؤسسة:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً.³ لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.⁴ كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة. فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الأمر الاحتفاظ ببيانات منظمة عن آدائهم، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية.⁵ إذ يمكن القول، إن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.⁶ ويمكن أن تستخدم معلومات تقييم الأداء لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد، أو البحث العلمي. وتشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية والنقل وتخفيض الرتبة وتحديد عقود العمل أو إنهاؤها. وقد تستعمل هذه المعلومات لأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي، وقرارات التكليف المحتملة مستقبلاً.⁷ فتقييم الأداء يمنح

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.218.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق، 2000)، ص.87.

³ -Dennis Molho, **La Performance Globale De L'entreprise**, (Paris: Edition D'organisation, 2003), p.226.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.139.

⁵ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص.367.

⁶ -Besseyere Des Hortes, **Gérer Les Ressources Humaines Dans L' entreprise, Concept Et Outil**, (Paris: Edition D' organisation, 1992), p.111.

⁷ - ABE, "Human Resource Management", **The Association of Business Executives**, William House, (2006), p.150.

للمنظمة أحسن الوسائل لتحديد الفوارق، واقتراح مقاييس التصحيح والتعديل في حالة تفضيلها لمراقبة النتائج عوضاً عن مراقبة الأساليب والطرائق المنتهجة.¹

ثانياً، بالنسبة للمديرين:

تنمي عملية تقييم الأداء قدرات المديرين في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين، ومساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر.² كما تزود المديرين بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم، مما يسهل عليهم إدارة هذا الأداء. ويعتبر تقييم الأداء نقطة الانطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ومستقبلهم.³ كما تستعمل معلومات التقييم في العقاب، إذ إن الموظف الذي يتعرض لعقوبة ما، يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.⁴

ثالثاً، بالنسبة للموظفين:

تساعد عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، فتساهم في تحديد مواطن الضعف عند العامل، من جانب القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما تكشف عن قدرته على التأقلم في بيئة

¹ - مجموعة إدارة الموارد البشرية، أغراض تقييم الأداء، 2015/11/21.

<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?p=67672>

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.295.

عرّف "أرمسترونغ" إدارة الأداء بأنه وسيلة لتحسين نتائج المؤسسة، الفرق، الأفراد، عن طريق الأداء المشترك بين المدير والعاملين في إطار الأهداف والمعايير المخطط لها. وإدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر. انظر:

Michael Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, Paperback, (Boston: Harvard Business Review, 2006), p.32.

في دراسة قام بها بيفن وتومبسن (Bevan & Thompsan, 1992)، وجد أن 20% من المنظمات التي شملتها الدراسة قد أدخلت نظاماً لإدارة الأداء. ومثل هذه الأنظمة تمتاز بارتباطها الوثيق بأهداف المؤسسة، وبالتالي فإن الأداء الذي ينتج عنه سيكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المؤسسة. ويضمن أن جهد الموظف موجه نحو استيعاب المؤسسة، بالإضافة إلى عدم إغفاله تحقيقه. وتذهب نظرية الحوافز إلى أن الحوافز الجيدة التي تقدم للعامل تدفعه لبذل أقصى جهده في عمله بشكل سليم ومتميز، إلا أن ذلك الجهد نفسه لا يعتبر ضماناً كافياً لأداء هذا العامل لعمله بشكل مرض، وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية. وهذا يبين أن بذل العامل لجهد كبير في عمله، لا ينتج عنه بالضرورة أداء جيد للعمل. ينظر: سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص.4. وروبرت باكال، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، (عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، 1999)، ص.26.

³ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص.371.

⁴ - شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص.76.

عمله،¹ وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه، والنتائج التي تحصل عليها.² كما أن عملية التقييم تنمي الإحساس بروح المسؤولية، بتوليد القناعة الكاملة لدى العاملين، بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات. وتساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل،³ وإمدادهم بتغذية عكسية عن أدائهم، بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.⁴

ومما سبق يمكن اعتبار تقييم الأداء الركيزة التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، إذ يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين في المؤسسة. كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير، أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية، مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة، تغيير المنتجات، أو غزو أسواق جديدة. ويعد تقييم الأداء من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

لا تتم عملية تقييم الأداء عشوائيا، بطرائق غير منظمة، تفتقر للمعلومات الضرورية عن حجم المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه، إضافة إلى توجهات المؤسسة ورسالتها. وفي الواقع يوجد عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المؤسسة، بما يتلاءم مع خياراتها الاستراتيجية، ومن أهم هذه العوامل:

أولاً، حجم وقطاع المؤسسة:

هذين العاملين ذوي أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة، لأنهما يمسان بصفة مباشرة نظام التقييم المطبق فيها. فقد كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية، سباقة إلى تطوير أنظمة لقياس وتقييم

¹ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الحامد، 2004)، ص ص. 137-138.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 365.

³ - B. Jacqueline K. Et Françoise, M. Martin, **la fonction ressources humaines**, (Paris: Edition Dunod, 2004), P.23.

⁴ - يعرف أسلوب التغذية الراجعة 360° بأنه نتاج عملية التقييم لأداء الفرد، والمستخلص بناء على استجابة عدة مقومين (رؤساء وزملاء عمل ومرؤوسين، إضافة إلى الفرد المقيّم) على أداة التقييم التي غالبا ما تكون الاستبيانات أو المقابلات الشخصية. وذلك بهدف تطوير أداء الفرد أو تقويمه، من خلال بيان نقاط القوة لديه واحتياجاته من التنمية المهنية. كما يمكن استخدامها أيضا في عملية تقييم الأداء الوظيفي. ينظر:

360-degree feedback, http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback

الأداء، وذلك بغرض نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين. وقد أصبح وزن هذين العاملين أقل أهمية في السنوات الأخيرة، لأن أغلبية المؤسسات اليوم، ومهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، صارت تبحث عن أنجع الوسائل والطرائق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.¹

ثانياً، ثقافة المؤسسة ورسالتها:

بفضل الطاقات التي تعبئها والسلوكيات التي توجهها، فإن ثقافة المؤسسة يعترف لها بدورها الأساسي في تحقيق الأداء الفعال، إذا توفرت فيها: حرية المبادرة والإبداع، تحمل المسؤولية من طرف أعضاء التنظيم دون تمييز، وجود نظام حوافز قائم على معايير علمية وموضوعية، ونظام اتصالات شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.² كما أن دراية العاملين التامة بالغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة، خاصة إذا كان هذا الغرض نبيل وهادف، يدفعهم إلى الأداء الجيد، ويحدد إطاراً واضحاً للمعايير الأخلاقية والسلوكية المتماشية مع الرسالة، التي يتم الاعتماد عليها في عملية التقييم.³

ثالثاً، التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المؤسسة كلها وتشارك في تحقيقها أغلب أو كل القطاعات. والقصد أن تتحدد الأهداف الاستراتيجية في صورة كمية قابلة للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. والأمر كله يدخل في دائرة التحديد الكمي الذي يجعل للأهداف الاستراتيجية معنى واضح في أذهان العاملين. وتكون الإدارة العليا على علم من مدى تحقيقها، باستعمال

¹ - حجم المؤسسة ونوعها، القيادة الإدارية وأنواعها، مجلة التنمية المجتمعية، 2015/12/13، <http://www.kenanaonline.com/page/9159>

² - إيمان عبد الرحمان، المرجع المختصر في الإدارة، (حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2005)، ص.39.

³ - رسالة المؤسسة: هي الغرض الرئيسي للمنظمة، وتتضمن سبب وجودها، وطبيعة عملها، والزبائن الذين تعمل لخدمتهم، وهي عرض موجز لطبيعة المؤسسة واتجاهاتها. وللتفريق ما بين الرسالة والرؤية، تجدر الإشارة إلى أن الرسالة تحدد غرض المؤسسة، بينما تصف الرؤية مستقبلها. ينظر: رسالة المؤسسة، ملتقى التطوير والتخطيط العربي، 2014/12/16.

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-728.html>

أنشأ منظمتك، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2014/12/16.

أدوات القياس وآليات المتابعة والتقييم. والأهداف في النهاية هي الحالات المرغوبة، التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.¹

رابعاً، أسلوب التأطير المتبع:

يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم (يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد). ويضم مجموعة الإجراءات الإدارية، التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام، وكيفية تطبيقه، مع إعداد وتأطير الأفراد لتفهمه وتقبله كطرف في العملية. إذ إن أسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم.²

خامساً، نظام تسيير الموارد البشرية القائم:

لا توجد ممارسات واحدة وموحدة لتسيير الموارد البشرية لتحقيق أداء فعال وتقييم فعال. فالممارسات الفعالة هي تلك التي تتلاءم والظروف، وتسمح بمواجهة التحديات. وعلى هذا الأساس لا يوجد تسيير فعال للموارد البشرية، وإنما يوجد أنواع من التسيير تتلاءم مع مختلف الظروف. ويتحدد نظام التقييم المتبع في المؤسسة، انطلاقاً من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية. ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلاً، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء، نظراً لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.³

ومما سبق الإشارة إليه، يمكن القول، إن تقييم الأداء هو المحصلة النهائية لكل ما تقوم به المؤسسة، من رسم للأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات المختلفة لتوسيع نشاطها، وبالتالي تحقيق الربح وتنمية العاملين. والنتيجة النهائية للأداء هي التي تحدد إن كانت المؤسسة تسيير في الطريق السليم، أم أن عليها إعادة النظر في خططها. لكن عملية التقييم في حد ذاتها ليست بالأمر السهل، الذي يأتي هكذا اعتباراً دون عمليات تخطيط وإدارة فاعلة، حتى تكون النتائج سليمة. وحتى يمكن الحكم بالفعالية على نظام التقييم المتبع في المؤسسة، يجب على هذا الأخير أن يراعي جميع الجوانب داخل المؤسسة وما يحيط بها، بداية من تحقيق أهدافها إلى تحقيق أهداف العاملين والمديرين فيها. وهذا يعني أن نظام تقييم الأداء، هو

¹ - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة المتميزة، 2002)، ص.17.

² - الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، "التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال"، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، (2000)، ص.23.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة المتميزة، 1997)، ص.117.

نظام متكامل يراعي مصالح الأطراف المختلفة داخل التنظيم. كما يتعامل مع العامل على أنه عنصر الإبداع ووسيلة النجاح الأكثر أهمية، لا على أنه آلة يتم في كل وقت محدد قياس إنتاجيتها.

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء، خطواته، والصعوبات التي يواجهها

في كل عملية تقييم لا بد من وجود معايير أو مقاييس خاصة تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة وتُقارن على ضوءها درجات التقييم، من حيث المستوى الواجب توافره في كل برنامج. ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدماً، وقبل البدء بتطبيق برنامج التقييم لكل عمل. ففي الأعمال الإنتاجية، تتم مقارنة نتائج الفرد مع المعايير الموضوعية، من طريق دراسة الوقت والحركة. وبنفس الطريقة فيما يتعلق بالأعمال المرتبطة بالمبيعات بصورة عامة. أما في الأعمال الإدارية والإشرافية، فيتم العمل من طريق المخرجات، أي المنتج من قبل الموظف. وهذه المعايير تمثل مدخلاً أو منهجاً نموذجياً، كتعبير عن الكفاءة في الأداء، من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

تعرف معايير الأداء، بأنها المنهج النموذجي الملائم، من حيث الكم والنوع والتكلفة، لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، الذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقاً لحسن استخدام الموارد المادية.¹ ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية، في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم، التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من جانبيين:²

أولاً، معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية، التي يجب أن يتحلى بها الفرد، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، مثل: الإخلاص، المواظبة في العمل، الولاء، الانتماء، التعاون. والمعايير التي تصف الخصائص الشخصية على نوعان:³

¹ - سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، (الرياض: دار المريخ، 1984)، ص.74.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص.410.

³ - عاشور، مرجع سابق، ص.248.

1. عناصر تتعلق بشخصية الفرد، مثل: القابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

2. عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط والعلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار العناصر السابقة انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، إذ تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد.

ثانياً، معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه، من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة والتكلفة، الزمن، والعائد، فتمثل الأهداف المطلوبة منه. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية، التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال.

ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، من طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها.¹ وحتى تكون المعايير السابقة، قادرة على تقييم الأداء بشكل جيد وصحيح، وواضح ودقيق بأن واحد، لا بد أن تتوفر فيها العوامل الأساسية الآتية:²

1. عموميتها: يجب أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة شاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد، الذين يشغلون وظائف المؤسسة. وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد

¹ - زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001)، ص. 98.

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة: الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً؛ النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية؛ الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير. هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة؛ التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. ينظر: ثابت، المرجع السابق، ص. 99.

² - عقيلي، مرجع سابق، ص. 411-412.

البشرية، وليست مقتصرة على قلة فقط، فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير. وكمثال عن الصفات العامة: المواظبة على العمل، الإخلاص، الولاء، التعاون.

2. إمكانية ملاحظتها وتقييمها: من الضروري أن تكون معايير الصفات والسلوك سهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم. ومن أمثلة الصفات والسلوكيات: الاستقرار العاطفي، الاتزان النفسي، والملاحظ أن تقييم مثل هذه الأمور يتطلب أخصائياً نفسياً ليتمكن من ذلك.

3. إمكانية تمييزها: سواء من حيث التسمية أو المعنى، أي أن يفرق بينها بسهولة، وأن يحد من احتمالية التداخل بينها. ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا لبس فيها، منعاً للتأويل والتحريف في معانيها، وهذا يقتضي أن يوضح التعريف: ماذا يقصد بكل منها؟ وما هو معناها؟ وإلى ماذا تهدف؟

4. أن تكون أساسية: يجب أن تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل مباشر، أي أن توفرها يشير إلى النجاح، وعدم وجودها في الأداء يشير إلى الإخفاق فيه. ويستخلص من ذلك أن معايير الأداء تمثل الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف، فهي توضح الكيفية التي من خلالها يتمكنون من الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت على القصور فور حدوثه.

ثالثاً، المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

حتى تكون المعايير المستخدمة في قياس الأداء فعالة يجب عند وضعها أو اختيارها مراعاة جانب الكم، بمعنى أن يكون عدد المعايير كبير نسبياً، وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها العاملين في المؤسسة، بهدف تغطية كل جوانب الأداء. كما يجب أن تكون موضوعية تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، وتكون العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء. ويجب أن تكون نتائج التقييم ثابتة، وهو ما يعبر عن ثبات المقياس، أي أنها تختلف فقط باختلاف مستويات الأداء، ويمكن تمييزها وسهولة استخدامها، إضافة إلى إمكانية قياسها.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء ومن يقوم بعملية التقييم

من أجل أن تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المرجوة من ورائها. على القائمين بعملية التقييم، إتباع خطوات مدروسة ومنهجية، واضحة المعالم، منطقية ومتسلسلة، في عملية التقييم. كما يجب أن يشرف على العملية طرف من المؤسسة، له الخبرة والدراية الكافية بعملية التقييم. ولكي تنجح لا بد وأن تتم عبر مجموعة من الخطوات.

أولاً، خطوات تقييم الأداء:

حتى تكون النتائج مضمونة وسليمة وعادلة بالنسبة لكل العاملين، يجب إتباع ما يأتي:

1. تحديد العمل المطلوب: من خلال تحديد سياسات وإجراءات العمل وكيفية الأداء فيه، ومن ثم الجوانب التي ينطوي عليها العمل، ومسؤوليات شاغل الوظيفة، أو بصفة أدق توصيف كامل للوظيفة.¹
2. تحديد معايير التقييم: تتنوع معايير التقييم من معايير تتعلق بالسلوك، إلى معايير تتعلق بالشخصية، وأخرى ترتبط بالنتائج والانجازات التي يحققها العامل.²
3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تحديد الوسيلة الملائمة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، وهناك عدة مصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس الأداء، ولكل من هذه المصادر مزايا وعيوب.³
4. تحديد أساليب التقييم: تتعدد أساليب تقييم الأداء وتختلف في مضمونها، فهناك أساليب تقارن بين أداء عاملين، وأخرى تقارن مع معايير وأدوات، وأساليب تقارن مع الأهداف.
5. تنفيذ التقييم: تتم عملية تنفيذ التقييم في أغلبية المؤسسات كل سنة، غير أن بعض المؤسسات التي تبحث عن التميز تكرر العملية بين حين وآخر، ولأكثر من مرة في السنة. وذلك حسب أهداف المؤسسة، والفائدة المرجوة من عملية التقييم.⁴

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006)، ص.279.

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص.261.

³ - مصطفى شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، ص.103.

⁴ - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)، ص.190.

6. التغذية الراجعة: تعتبر من أهم ثمار التقييم، وهي إتاحة الفرصة للموظف ليعرف إذا ما كان أداءه جيداً أو غير ذلك.¹

7. إجراء التظلم: يحق للعامل بعد تعرفه على نتيجة تقييم أدائه، أن يرفع تظلمه أو عدم رضاه عن نتائج تقدير كفاءته وتتمين مجهوداته داخل المؤسسة أمام الجهة المختصة بذلك. وعادة ما يكون المسئول المباشر أو مصلحة المستخدمين، بغرض إعادة النظر في تلك النتائج.²

ويلاحظ مما ورد ذكره آنفاً أن خطوات عملية تقييم الأداء تتسلسل منطقياً، وإن الإخلال بأحد الخطوات أو عدم إجرائها، سيجعل عملية التقييم عديمة الجدوى أو ربما تكون نتائجها منقوصة. الأمر الذي يترتب عنه كثرة التظلمات بالنسبة للعاملين، والنتائج المغلوطة بالنسبة للإدارة.

ثانياً، من يقوم بعملية التقييم:

هناك جهات محددة تقوم بعملية التقييم، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى. كما تتنوع بين جهات داخلية وأخرى خارجية لها علاقة بالمؤسسة، من أهمها:³

1. الرئيس المباشر: يجمع المهتمون بموضوع الأداء، على أن أفضل من يقوم بعملية التقييم هو الرئيس المباشر للعامل، إذ إنه الشخص الأنسب للعملية، لما يتوافر لديه من معلومات كافية عن أداء الموظف. إلا أن هناك من يحذر من الاعتماد بشكل كلي على الرئيس المباشر، لما في ذلك من خطورة على عملية التقييم. لأن تحكمه الكامل في نتائج التقييم، يتيح له المجال لتغييرها كانتقام من بعض العاملين الذين لا يتفقون معه في الرأي. حتى إذا كان هذا الرأي يخص الحياة الشخصية، أو يتعلق بالدين أو الجنس. ويؤكدون على قيام مستوى أعلى بمراجعة النتائج والتأكد منها، ضماناً لموضوعيتها.

2. المرؤوسين: القيام بعملية التقييم بالنسبة لأداء رئيسهم المباشر، نتيجة الاحتكاك اليومي معه. إلا أن هذا الإجراء غير مناسب، وقد يؤدي إلى تقييم خاطئ لجهود الرئيس، بسبب خلاف بينه وبين بعض العاملين. الأمر الذي يدفعهم للإدلاء بمعلومات مغلوطة حول كفاءته ومستوى انجازه.

¹ - درة والصبغ، مرجع سابق، ص. 287.

² - ماهر، مرجع سابق، ص. 309.

³ - شاويش، مرجع سابق، ص. 103-104.

3. الزبائن والعملاء: في المؤسسات الخدمية التي تقدم أفكاراً، استشارات. الزبائن والعملاء، يمثلون الجهة المناسبة للقيام بعملية التقييم.
4. خبراء خارجيين: يتم استقدام خبراء من خارج المؤسسة للقيام بعملية التقييم، كون هؤلاء سيقومون بها بكل موضوعية. إلا أن ذلك لا يعني سلامة النتائج، بحكم عدم معرفة هؤلاء بكل ما يدور في المؤسسة.
5. اللجان: يتم تكوين لجان من مختلف الأقسام في المؤسسة، لتقييم الأداء. وتعد من أنجح عمليات التقييم، بعد تقييم الرئيس المباشر.
6. النظراء بالنظير: وتعني تقييم مجموعة من العاملين لأداء كل واحد منهم. وهذه الطريقة لا يعتد بها كثيراً، لتدخل المسائل الشخصية بين العاملين في عملية التقييم.
7. التقييم الذاتي: أي تقييم العامل لأدائه الشخصي.

المطلب الثالث: مداخل تحديد المعايير الفعالة لتقييم الأداء

يتم تحديد معايير تقييم الأداء من خلال تحليل مهام الوظيفة، والمستهدفات العامة لها، ويتم ذلك بالاسترشاد بمعايير قياس الأداء المحلية والعالمية لنفس الوظيفة، وبرامج التدريب والتأهيل، وحجم وطبيعة التحديات التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى الأهداف العامة لها. ويتم حساب معدل الانجاز المحقق من خلال معرفة الانجاز المحقق والانجاز المستهدف،¹ ويتم وضع معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين.

أولاً، مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:

حسب هذا المدخل توضع معايير التقييم بالاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف التي تبين مهام ومسؤوليات كل عامل في المؤسسة، أي أنها توضح ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها. فهذه المهام والمسؤوليات في الواقع معايير يمكن استخدامها في تقييم أداء شاغلي الوظائف، لمعرفة فيما إذا كانوا يؤدون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا.²

¹ - إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (دون ذكر مكان نشر: أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006)، ص.171.

² - تحليل وتصميم العمل، الموارد البشرية، 2015/12/16.

ثانياً، مدخل الخبرة:

تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقييم أداء مواردها البشرية، إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع بالعمل داخل المؤسسة. حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبرتهم أن يحددوا المعايير التي تصف الأداء الجيد، والعالي، والمتوسط، والضعيف.¹ ويشترط في تلك المعايير مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم معايير الأداء، أن يولي اهتماماً لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطىها على درجة عالية من الدقة والفعالية، ومن هذه الاعتبارات ما يأتي:²

1. التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق مع أهداف، استراتيجيات، وغايات وثقافة المؤسسة. فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.
2. الصلاحية: قدرة المقياس على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادةً بصلاحية المحتوى. وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية، فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.
3. الثبات: يعني الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
4. التمييز: والقصد منه قدرة المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، ليوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، أو التدريب والتطوير.
5. القبول: المعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

¹ - المصدر نفسه.

² - عباس، مرجع سابق، ص. 143.

وخلص القول حتى تكون المعايير الموضوعية لتقييم الأداء دقيقة وفعالة وموضوعية، يجب أن يتم اختيارها بدقة وعناية، انطلاقاً من تحليل الوظائف المراد تقييم أداء الذين يشغلونها، وبالاعتماد على الموظفين الذين لهم خبرة طويلة في المؤسسة. مع مراعاة صلاحية تلك المعايير وثباتها، وقدرتها على تمييز الأداء الجيد من المتدني بشكل واضح، إضافة إلى قبولها من قبل جميع أطراف عملية التقييم.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

تقييم الأداء في أي مؤسسة كانت، قد يكون سبباً لفتح صندوق باندورا¹ (Pandora's Box) كما يقال، فقياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، والحكم على قدرتهم في القيام بواجباتهم موضوع حساس ومثير للجدل، كونه يتعلق بالإنسان، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً. وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، إذ أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعله غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي. وتواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من الصعوبات، من أهمها:

أولاً، صعوبات تتعلق بالنماذج والمعايير وعناصر القياس:

إنّ تطبيق نموذج موحد لكل المستويات يتناقض مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم. كما أن عدم ملائمة معايير القياس، غالباً ما يخلق صعوبة في تحديد مقاييس دقيقة للأداء. وعدم ثبات الأوزان بالنسبة لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف، يؤدي إلى عدم قدرة هذه العناصر على التعبير عن مستوى الأداء الوظيفي للعامل، وبالتالي يحد من عدالة وموضوعية عملية التقييم ذاتها.²

ثانياً، الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم، عند قيامهم بعملية التقييم، إذ يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه سلباً أو إيجاباً بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته الشخصية عن تقييم معين من الناس (كبار

¹ - صندوق باندورا هو قطعة أثرية في الأساطير الإغريقية (في حقيقة الأمر، هو جرة كبيرة)، ولهذا الصندوق صلة بأسطورة خلق باندورا (الموهوبة). حيث أعطي الصندوق لباندورا أو الموهوبة، وكانت الجرة تحوي في داخلها على كل أصناف الشر في العالم. وفي أيامنا هذه، تعني كلمة "فتح صندوق الباندورا" أن تقوم بفعل يبدو لك ضئيلاً وغير ضار، لكنه ما يلبث أن يأتي بعواقب وخيمة. انظر: أحمد خالد توفيق، أسطورة صندوق باندورا، سلسلة ما وراء الطبيعة، روايات مصرية للجيب، (القاهرة: المؤسسة العربية الحديثة، 2008)، ص ص. 71-73.

² - عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 393.

السن، صغار السن، النساء، الرجال)، فهو يتصور أن كل تقسيم من الناس لديه سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة، ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين. كما يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين ببعض قيمهم الشخصية وأحاسيسهم (حب، كراهية).¹ وكثيرا ما يحدث أن يجمع المشرفون المعلومات، والدلائل، والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي، دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا.²

ثالثاً، صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال. وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع، عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه، من النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة. كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى، متمثلة في مجموعة من الأخطاء أو المشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، وتؤثر على كفاءة وفعالية العملية، في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرات وطاقات العمال.³

وبناء على ما سبق يمكن القول إنه حتى تكون معايير الأداء فاعلة ودقيقة وواضحة، يمكن للمؤسسة استخدام عدة طرائق لوضع هذه المعايير، كأسلوب العصف الذهني والتفكير الإبداعي وترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها. مع استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت، في صياغة المهام وتحديد طرائق القياس فيها، ومراجعة معايير الأداء المستخدمة سابقا، والعمل على تقييم مدى فائدتها في القياس.

¹ - محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، (الرياض: دار الرياض للنشر، 2005)، ص.118.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003)، ص.200.

³ - نور الدين شنوني، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2005)، ص.38-39.

المبحث الرابع: طرائق تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء قياساً للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم، وذلك وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف. ويتم تقييم الأداء من خلال تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية محددة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تباشر في تقييم الأداء دون أن تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف، لأنها المدخل للفعالية. وهناك طرائق مختلفة لتقييم أداء الأفراد سيتم التطرق إلى أهمها وأكثرها استعمالاً.

المطلب الأول: الطرائق التقليدية

حاولت طرائق التقييم التقليدية قياس تصرفات الأفراد وفق معايير تضعها المؤسسة، آخذة بعين الاعتبار مدى فائدة العاملين فيها. وكان التأكيد دائماً على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم، وكثيراً ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة، ولهذا فقد فسر المدراء هذه المواصفات والمعايير حسب فهمهم لها، مما سبب إرباكاً في عملية التقييم، ومن أهم هذه الطرائق:

أولاً، طريقة التقييم بالدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرائق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسبها وفق معايير محددة، مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد. حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم. ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة. وجميع الدرجات الخاصة بالتقييم، يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي، لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.¹ والجدول الموالي يوضح الطريقة.

¹ - سلطان، مرجع سابق، ص.306.

الجدول رقم 1
طريقة التقييم بالدرجات

الاسم:.....القسم:.....التاريخ:.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية وأداء مرؤوسيك						
الدرجة	دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل
	10	15	20	25	25	جودة العمل
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل
	6	9	12	15	15	التعاون
	1	4	7	10	10	المبادرة
المجموع						

المصدر: أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص.311.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها، إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم ما يليه في الأهمية. كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم. وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.¹

ثانياً، طريقة الترتيب العام:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة،² وهي نوعان:

1. طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق جودة الدرجة المقاسة لديهم، فيختار من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم، الفرد الذي يملك أكبر قدر من

¹ - نفس المرجع، ص.307.308.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2005)، ص.280.

الصفة التي يتم قياسها ويعطيه رتبة الأول، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.¹

2. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين. وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:²

$$n/n-1 = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

حيث: n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

فمثلاً لو كان لديك مجموعة من الموظفين: أحمد، محمد، مصطفى، طه، محمود، وأردت تقييم أدائهم بهذا الأسلوب، فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

محمد أمين مع وسيم يوسف	وسيم يوسف مع رفيق	رفيق مع طه	طه مع محمود
محمد أمين مع رفيق	وسيم يوسف مع طه	رفيق مع محمود	
محمد أمين مع إبراهيم	وسيم يوسف مع محمود		
محمد أمين مع محمود			

وعدد المجموعات الثنائية الممكنة حسب المعادلة هو 10 مجموعات. وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل.

إلا أن المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية. كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والنقل، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، إضافة إلى أنها لا تتصف بالموضوعية، كونها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.³

¹ - زوليف، مرجع سابق، ص. 202.

² - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 166.

وقد يُنفذ أسلوب الترتيب البسيط بطريقة أخرى، تدعى بطريقة الترتيب البديل، حيث يقوم المقيم باختيار أفضل فرد ويضعه في الترتيب الأول، وأساو فرد يضعه في أسفل القائمة. وبعد ذلك يختار أفضل وأساو فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وبعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل والأسوأ. ويكرر المقارنة حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للتقييم. وفي النهاية يعبر الفرد الذي يكون موقعه منتصف القائمة عن آخر الأفراد الذين جرى تقييمهم. انظر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المناهج، 2005)، ص. 300.

³ - الموسوي، مرجع سابق، ص. 175.

ثالثاً، طريقة التوزيع الإجباري:

تستخدم ظاهرة التوزيع الطبيعي، إذ تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي. وطبقاً لهذه الطريقة يتولى المشرف تقييم رؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و20% أخرى دون المتوسط، ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.¹

ومن مزاياها أنها تمنع المقوم من التساهل والتشدد والتعميم في تقدير أداء العاملين، كما تبث روح المنافسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب. ويؤخذ عليها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم، ونتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلاناً أكفأ من فلان. كما أن نتائج التقييم لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين. وفي حالة كبر أو صغر عدد المقيمين فهي صعبة الاستخدام، إضافة إلى خطورة انحراف المنافسة والحماسة التي تبثها إلى منافسة غير شريفة.²

رابعاً، طريقة القوائم:

تعتمد على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال. وتستخدم قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية، وأمام كل عبارة مربعان كتب على كل منهما لفظاً نعم ولا. ويقوم المقوم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره وقناعته بأداء الفرد المطلوب. وبعد الانتهاء تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد وزن الإجابات، بموجب دليل خاص لاستخراج تقييم أداء الفرد.³ وهذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً ودقة فائقة، زد على ذلك أنه ليس من السهل بمكان تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن

¹ - عليان، مرجع سابق، ص. 167.

² - عقيلي، مرجع سابق، ص. 418.

³ - عليان، مرجع سابق، ص. 168.

خصائص الفرد ومساهماته، ورغم ذلك فلهذا الأسلوب ميزة توفير كثير من وقت ومجهود الرئيس المباشر، فهو مطالب بإعطاء حقائق ومعلومات فقط، دون القيام بعملية التقييم الكلي لمرؤوسيه.¹

الجدول رقم 2

أ نموذج لقائمة اختبار في تقييم الأداء

ضع علامة (X) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف:		
اسم القائم بالتقييم: التاريخ:/...../.....		
وزن أهمية السؤال	العبارات	ضع علامة X في المكان المناسب
()	1- يساعد زملائه في العمل.	نعم
()	2- يخطط لعمله مسبقاً.	لا
()	3- لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
()	4- يتبع القواعد والإجراءات الإدارية.	
()	5- حريص على تنظيم ونظافة مكان عمله.	
()	6- يقوم بأعمال خارج ساعات عمله إن طلب منه ذلك.	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2002)، ص.113.

لقد تميزت الطرائق السابقة باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، وهي عرضة للتحييز الشخصي للرؤساء، مما يفقدها الموضوعية. وكنتيجة لهذه النقائص التي لازمت الطرائق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرائق أكثر حداثة وموضوعية، سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرائق التقييم.

¹ -Lapra Jean Pascal, *L'évaluation Du Personnel Dans L'entreprise*, (Paris: Edition Dunod, 1993), p.19.

المطلب الثاني: الطرائق الحديثة في تقييم الأداء

تعتمد الطرائق الحديثة على التقييم دون مقارنة العامل مع زملائه الآخرين، وهي ذات أهمية كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين، أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرائق:

أولاً، طريقة الاختيار الإجباري:

الهدف الأساسي من وراء تطبيقها هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.¹ والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف. ولا يعلم مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء. ويعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسه لوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء، وهي طريقة صعبة ومعقدة في محتواها.²

ثانياً، طريقة الأحداث الجوهرية:

تتضمن قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية أو السلبية، التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية. ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.³

¹ - سلطان، مرجع سابق، ص.316.

² - حسن، مرجع سابق، ص.224.

³ - عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص.387.

ومن مزاياها أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، كما تحسن من مستوى الإشراف، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أديهم. ويعاب عليها أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم. وتتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.¹

ثالثاً، طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية. ووفقاً لهذه الطريقة يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المؤسسة، ويناقش مع المشرف هذا الملخص ويعدلان فيه إذا كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على صياغة نهائية للمسئوليات الرئيسية في الوظيفة. وتتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد، التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.²

وبالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرائق التي توصل بها للنتائج المطلوبة.³

رابعاً، طريقة إدارة الجودة الشاملة:

يقوم أسلوب الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للأعمال من أول مرة وفي كل مرة. وتحدد العناصر المكونة لنظام التقييم من التحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم أداء العامل، بصياغة الأهداف وتحديد المعايير، ومقاييس الأداء، واختيار طرائق التقييم التي تعكس علاقة الأداء

¹ - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984)، ص.290.

² - حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004)، ص.129.

³ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)،

بالمقاييس. وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء، الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.¹

وتتميز بكونها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرائق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، وتولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب، من أهمها:² تأكيدها على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية، مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد، وكثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

خامساً، طريقة الأداء المتزن:

يستكمل البناء الاستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، بإقامة نظام حركي وفعال لتقييم الأداء المتزن. والذي يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المؤسسة، واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الاستراتيجية.³ وتضم قائمة التقييم المتزنة نتائج البيانات المالية وتقييم محركات الأداء، وتتبع في تحليل الاستراتيجية أربع محاور هي: محور العملاء، المحور المالي، محور كفاءة العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير.

ومن مزاياها زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، من خلال التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين. وهي وسيلة فعالة للرقابة على العمال، وأيضا للرقابة الذاتية. حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها خلال مدة معينة. أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليحقق الهدف من أدائه لوظيفته، وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، (القاهرة: الدار الجامعية للطبع، 2003)، ص.440.

² - المرجع نفسه، ص.441.

³ - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.76.

ويأخذ عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم. فرضا العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا. وهذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، ولكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة وملتصدة بالمفاهيم، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة، والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.¹

ويتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرائق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم،² والتي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العامل في فترة زمنية معينة، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي له مع الأداء المطلوب منه، إلا أن هذه الطرائق بقدر ما تتميز به من الإيجابيات، بقدر ما تتصف به من سلبيات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تجنب الصفات التي تحد من فاعلية طرائق التقييم، والتمسك بالصفات التي تضمن نجاحها.

سادساً، طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

تقوم بعض المؤسسات بقياس فعالية المؤسسة كمدخل تقيس به أداء عاملها، من خلال جملة من المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. وقد حدد كل من بيتر ووترمان ثمانية معايير للمؤسسات الفعالة كما يأتي:³ الاهتمام العملاء وتفهم حاجاتهم؛ التأكيد على الانجاز؛ درجة الاستقلالية للموظفين للتصرف؛ زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين؛ تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة؛ بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة؛ اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للإبداع.

¹ - السلمي، مرجع سابق، 2002، ص.110.

² - نفس المرجع والصفحة.

ومن الطرائق المستحدثة في تقييم الأداء الطرق السلوكية، إذ إنها تحاكي العاملين بأهداف تحدها معهم سلفا. متخذة الخطوات التالية: يتفق الرئيس مع المرؤوس على تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة التقييم. يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف التقييمية خلال فترة التقييم. وبعد نهاية التقييم يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس ليتعرفا على مدى الوفاء بالالتزامات أو الأهداف التي حددت مسبقا. ومن الطبيعي أن يتبع ذلك تحديد درجة المكافأة أو العطاء وفق درجة تحقيق تلك الالتزامات، أو اتخاذ إجراء سلمي. ينظر: مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.304.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة، التنظيم، (عمان: دار وائل، 2001)، ص.87-88.

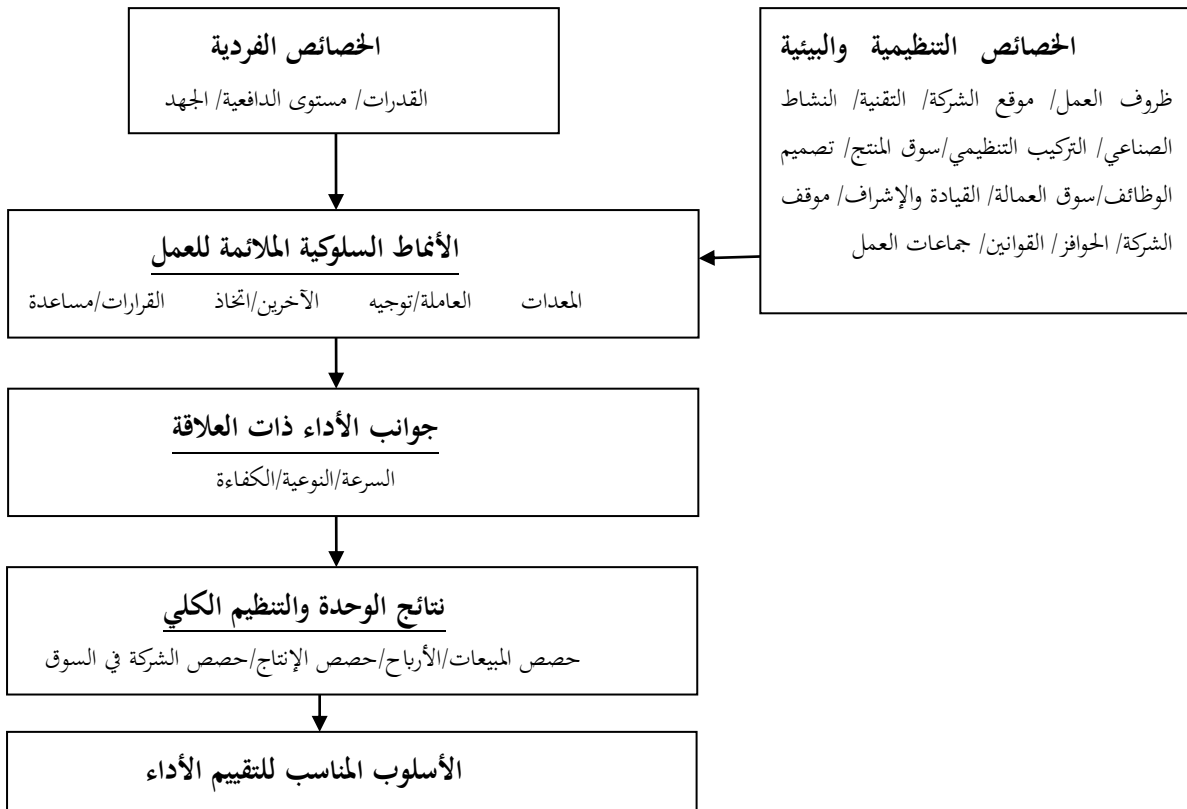
ويتضح من العرض السابق تعدد وتنوع طرائق التقييم. وكلها تصب في هدف واحد، وهو معرفة مستوى أداء العمال بالمؤسسة، للوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه. ومن ثم العمل على تحسينه باستخدام مختلف الوسائل اللازمة لذلك، من أجل الارتقاء به لمستويات تخدم توجهات العامل والمؤسسة على حد سواء.

المطلب الثالث: متطلبات اختيار طريقة التقييم

يتوقف اختيار طريقة التقييم على توفر بعض الشروط الموضوعية التي ترتبط أساسا بالظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم، وطموحات الأفراد والأغراض المراد تحقيقها من عملية التقييم، إضافة إلى المعايير المحددة للقياس عليها، والتي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2

الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.331. يلاحظ من الشكل 2 أنه قبل اختيار الطريقة التي ستستخدمها الإدارة في عملية تقييم أداء العاملين. عليها أن تراعي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمؤسسة والبيئة المحيطة بها من جانب، والخصائص الفردية

للعاملين من جانب آخر. وتتم دراسة جميع الظروف (الظروف الفيزيائية كالإضاءة، التهوية وأدوات العمل المستخدمة) التي يعمل فيها الموظف والتي من الممكن أن تؤثر في أدائه، إضافة إلى معرفة التركيب التنظيمي والكيفية التي تم بها توصيف الوظائف وتصميمها. وهل تتناسب هذه الوظائف مع قدرات العامل، وما هي نوعية الحوافر المادية والمعنوية المقدمة، وكيفيات صرفها، وطبيعة العلاقات القائمة بين المشرفين والعاملين، لأن ذلك يساعد في تكوين صورة مسبقة عن العاملين والمشرفين عليهم. وفي خطوة أخرى التعرف على موقع المؤسسة وسمعتها لدى المستهلكين، ومكانتها في السوق (سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق، حافظ معنوي للعاملين فيها) والقوانين والإجراءات.

وبعد دراسة الخصائص التنظيمية والبيئية تأتي المرحلة الثانية، وهي مهمة جدا، كونها تتعلق مباشرة بمن سيتم تقييمه، وهو العنصر البشري. فهو معقد التركيب ليس من السهل تحديد الظروف التي من الممكن أن تؤثر في أدائه إلا نسبيا، إذ تتم دراسة القدرات التي يتمتع بها الفرد في أداء عمله، ومستوى الدافعية الموجودة لديه، والجهد الذي يبذله.

وفي المرحلة الموالية يجب معرفة الأنماط السلوكية الملائمة للعمل، ابتداء من المعدات المستعملة، وطبيعة وشكل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومدى كفاءة نظام الاتصال، وهل هناك تبادل مستمر للمعلومات صعودا ونزولا؟ وهل هناك تكافل وتأزر بين العاملين؟ وفي المرحلة التالية يتم تحديد الجوانب ذات العلاقة بالأداء، كالسرعة ونوعية الأداء وكفائته.

وتأتي بعد ذلك مرحلة دراسة نتائج المؤسسة ككل من حصتها السوقية وكمية إنتاجها ونوعيته، والأرباح المحققة. وهل يتم توزيع هذه الأرباح أم لا؟ وآخر مرحلة يتم فيها وضع الأسلوب المناسب لعملية التقييم بناء على جميع المعطيات السابقة.

- ويتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرائق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذه، وحتى تضمن لها تحقيق النتائج المتوقعة، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:¹
- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة؛ أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
 - أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات؛ أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات؛
 - أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية؛ أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير؛
 - أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق؛ أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

ويمكن القول إن طرائق تقييم الأداء تلعب دورا جوهريا في المؤسسة، فمن خلالها يتم الحكم على أداء العامل، وتقرير إن كان سيكافئ على أدائه إذا كان جيدا ليبدل المزيد، أم تدريبه لتحسينه إن لم يكن في المستوى المطلوب. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن مسألة الموضوعية في التقييم مسألة نسبية، تخضع في كثير من الأحيان، إلى تدخل العامل الشخصي لدى المقيم في نظرتة نحو الفرد الذي يتم تقييمه. ويكون ذلك عندما ينصرف التقييم إلى مجموعة من المعايير التي تمثل سلوكيات الموظف الشخصية، أو حتى الوظيفية، دون وجود معيار موضوعي لهذا التقدير.

ومن جانب آخر يركز مثل هذا النوع من التقييم على معايير تمثل شخصية الموظف بدرجة كبيرة أكثر من تركيزها على الأداء الوظيفي، ليصبح بمثابة تقييم شخصي للموظف، وليس تقييم أداء وظيفي، فيفقد التقدير المصدقية والواقعية والدلالة الحقيقية على مستوى الأداء الفعلي للموظف. كما يمكن أن تظهر

¹ - ثابت، مرجع سابق، ص. 128.

وقد وضع زاميتو (RAYMOND F. ZAMMUTO) أنموذج لتقييم الأداء ضمنه تسعة عشرة عبارة، تقيم الأوجه المختلفة للأداء. ويعتبر هذا الأنموذج أفضل الوسائل لتقييم أداء العاملين، والذي يستخدمه الباحث في دراسته لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الثلاث محل المقارنة. أما عبارات زاميتو التي يقيم من خلالها الأداء فهي: التخطيط لأداء العمل، الاعتماد على الذات في إنجاز العمل، كفاءة الأداء مع انتقال العامل من عمل لأخر، الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية، التقيد بأنظمة العمل، تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي، إحداث انطباع جيد لدى الرؤساء، الاهتمام بالمظهر الخارجي، التواصل مع الآخرين لأداء الأعمال بصورة جيدة، الأداء بصفة عامة، تقرير كفاءة الأداء؛ تنظيم الأعمال اليومية؛ الاهتمام بشئون المرؤوسين؛ النشاط أثناء الدوام؛ التقيد بأوقات الدوام؛ كمية العمل اليومية المنجزة؛ الجهد المبذول في العمل؛ إنجاز العمل في الوقت المحدد؛ القدرة على التكيف في الحالات الطارئة. انظر: ريتشارد لبسنجر، إرجاع الأثر 360 درجة، التقييم الشامل للأداء، ترجمة هالة صدقي، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، مبيك، 2001)، ص. 167.

إشكالية غياب الهدف الحقيقي من عملية التقييم، وذلك عندما ينصب هدفه على أن يكون مجرد إجراء روتيني دوري يحفظ في الملفات دون أن يكون له أثر. أو يكون الهدف إعطاء الأفراد في المؤسسة للمردودية الدورية كحق مكتسب لهم، والحقيقة أن التقييم عند هذا الهدف يصاب بالقصور، ويعتريه الفشل في حصد النتائج المرجوة.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التعرف على المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه بالنسبة لكل الأطراف المعنية به داخل المؤسسة، وسبل تنميته وتحسينه. ثم التعرف على كيفية تقييم الأداء والطرائق المتبعة في ذلك، والعوامل المؤثرة في عملية التقييم، إذ إن العناصر الأساسية للأداء لها أهمية في قياس ما يقدمه العامل، نظير الأجر الذي يتقاضاه.

كما أن تعدد طرائق التقييم ومعايره ووسائل القياس، يمكن المؤسسة من توفير نظم معلومات إدارية عن العاملين فيها، وتزويدهم بتغذية راجعة عن أدائهم، ليتعرفوا على جوانب النقص فيه، ويقومون بتحسينه، من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والتجديد في أسلوب أدائهم لأعمالهم.

ونظام تقييم الأداء السليم يوفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير العاملين، بتوفير شروط الإبداع الإداري، الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل. إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد على كمقاييس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار.

إلا أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تواجه العديد من المشاكل، كأن يفضل المشرف عاملا عن بقية العاملين وهذا لأسباب شخصية كعلاقات الصداقة، التساهل أو التشدد. إضافة إلى سوء اختيار معايير التقييم، بسبب الخطأ في اختيار وقت التقييم وعدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين.

وحتى تضمن المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية تقييم الأداء، يجب أن تكون في الوقت المناسب ولمدة محددة. وأن تكون خطوات عملية التقييم واضحة لمن يعمل في هذه العملية، وأن تضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات اللازمة، وأن تكون نتائج تقييم الأداء عادلة وموضوعية وذات مصداقية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي، والعلاقة التي تربط بينهما. سيعرض هذا الفصل توطئة منهجية للدراسة التطبيقية، من خلال التعريف بالمؤسسات الثلاث محل المقارنة، وتوضيح المنهج الذي ستسير عليه الدراسة لتحقيق الهدف الذي جاءت من أجله. إضافة إلى طرائق جمع البيانات، والأسلوب المستخدم في ذلك، والمقياس الذي بواسطته يتم الحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتم توضيح إجراءات وطرائق معالجة البيانات المتحصل عليها، مع التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة، وبناء النموذج الذي ستسير عليه الدراسة التطبيقية، ووسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي المستخدمة. ولتحقيق ذلك قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، يهتم المبحث الأول بالتعريف بمجتمع الدراسة، ويتناول المبحث الثاني منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وخصص المبحث الثالث لأدوات الدراسة وإجراءاتها.

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية لا بد من تسليط الضوء على مجتمع الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية عن المؤسسات الثلاث، والتحويلات التي مرت بها، ووضعيتها في السوق الدولية. إضافة إلى نوعية المادة التي تنتجها، ونوعية المورد البشري العامل فيها، وتركيبته السوسيو مهنية، باعتبار أن الدراسة ستتركز على هذا المورد، لمحاولة تبيين علاقة إبداع العاملين بآدائهم الوظيفي، وذلك ما سيمكن من بناء تصور نظري أو قراءة أولية عن المؤسسات الثلاث.

المطلب الأول: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق

أنشئت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات فارفوس (Ferphos)¹ بعد هيكلية الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمي (En-Sonarem). وفي 22 ماي سنة 1990 أصبحت شركة ذات أسهم رساميلها 4.000.000.000 دينار جزائري. ويوجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابه، ولها عدة فروع، تتوزع عبر المناطق التي تتواجد بها المناجم، التي تستغلها الشركة. ومن أهم فروعها:

- سومي فوس (Somiphos): وتستغل منجم الفوسفات بجبل العنق.

¹ - بموجب المرسوم رقم 441/83 الصادر بتاريخ: 1983/07/16.

- سومي فار (Somifer): تعمل على مناجم الحديد، بعنابة وروبية، بني صاف، الوزنة.

- سوترامين (Sotramin): شركة النقل البري للمواد المنجمية.

أولاً، لمحة عن المركب:

منجم جبل العنق هو الوحدة الاستراتيجية لأعمال المؤسسة الأم (فارفوس)، فيما يتعلق بإنتاج الفوسفات وتسويقه. كما أنه يتمتع بالاستقلالية الذاتية في الشأن الإداري والمالي، مما يمكنه من التعامل المباشر مع زبائنه.

وقد أكتشف الفوسفات في الجزائر سنة 1873 على يد توماس فليب (PH. Thomas)، وفي الفترة ما بين 1907 و1908 أكتشف حوض فوسفات جبل العنق، من طرف العالم الجيولوجي الفرنسي لويس جوليو (Louis Jauleo)، في محاولة من السلطات الاستعمارية لإيجاد ثروات باطنية تحل محل منجم الكويف الذي أشرف على نهايته.

وتم إنشاء شركة جبل العنق لاستغلال الفوسفات سنة 1936. وفي سنة 1962 بدأت أشغال التهيئة والاستخراج من طرف الشركة، وشرع في بناء المصنع لمعالجة وتحويل الفوسفات الخام سنة 1965. وبدأت عملية الإنتاج تحت إشراف كلي للشركة الفرنسية، حتى تاريخ تأميم الثروات الباطنية سنة 1966، إذ أصبح المنجم تابعاً للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمي. ولقد واجه المصنع غداة تأميمه صعوبات جمة، نتيجة مغادرة الإطارات الفنية، وذوي الكفاءات المهنية الأجانب، لكن بفضل إصرار القائمين على إدارته وعماله في ذلك الوقت، على مواصلة تشغيل المصنع، تم تجاوز تلك العقبة.¹

وحوض فوسفات جبل العنق عبارة عن كتلة جبلية يبلغ ارتفاعها 1338 متر، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي 30 متر، تعلوها طبقة كلسية مماثلة السمك، مغطاة بدورها بطبقة رملية. ويقع الحوض بالجهة الشرقية لجبال النمامشة، التي تنتمي للأطلس الصحراوي، على بعد 7 كيلومترات من مدينة بئر العاتر.² وفي

¹ - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، 2014/04/5.

<http://www.ferphos.com/djebel-onk/index.htm>

² - تعود تسمية بئر العاتر إلى فترة الفتح الإسلامي لشمال إفريقيا، إذ يروي المؤرخون أنه عند شعور الكاهنة (داهية أو كاهية بنت ثابت بن توفان) بالهزيمة أمرت جنودها بسكب كمية هائلة من العطور في بئر (تسمى الآن باسمها). وعند وصول الفاتحين إلى البئر، وجدوا المياه معطرة فسموا البئر بئر العاطر. ومع دخول الفرنسيين للمنطقة حرفت الكلمة إلى بئر العاتر نتيجة كتابتها بالأحرف الفرنسية (BIR EL ATER). وقد تعاقبت على منطقة بئر العاتر عدة حضارات وجدت في فترة ما قبل التاريخ من بداية العصر الحجري القديم إلى نهاية العصر الحجري الحديث. أنظر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة، بئر العاتر، مديرية الثقافة لولاية تبسة،

<http://ar.wikipedia.org/wiki/>

الجنوب يقع منجم فوسفات جميجمة، ومنجم كاف السنون على بعد 2 كلم غربا. ويبلغ طول جبل العنق 2.7 كلم وعرضه 0.8 كلم، ومساحته 2.1 كلم مربع. وطرفاية هي المنطقة المنتجة في جنوب جبل العنق. ويمتلك المركب مؤهلات عديدة تجعله يتنافس في الأسواق العالمية، من بينها ما يلي: المحجر، المفتت، هراس عملاق، غربال، حوض ضخم للماء، فُرنان للتجفيف وآلة للنفص، آلة لنزع الوحل. ويحتوي المركب على خمسة 5 مطامير لتخزين الفوسفات المعالج بالطريقة الجافة، تبلغ سعة الواحد 4 آلاف طن، بسعة إجمالية 20 ألف طن. وسبعة صهاريج لتخزين الفوسفات المعالج بالماء، يتسع الواحد لـ 400 طن، بسعة إجمالية 2800 طن. كما يحتوي على آلات تساعد بصفة مباشرة في الإنتاج والنقل منها: شاحنات عملاقة لنقل الفوسفات الخام من المنجم إلى المركب، وأخرى لنقل الفوسفات المعالج إلى محطة التصدير بعنابة، سكة حديدية لشحن الفوسفات مباشرة إلى عنابة، حافلات لنقل العمال وسيارات، إضافة لمولد كهربائي بطاقة 75 ألف فولط، وأربع مولدات هواء.

ثانياً، أهمية المركب:

إن احتياطات المنجم المتوقعة عن طريق دراسات التنقيب تعتبر هامة، فمنجم جبل العنق مع قطاعاته (الجميجمة، كاف السنون، طرفاية، بلاد الحدبة) يصنف ضمن أكبر المناجم في العالم، إذ يبلغ احتياطي المنجم نحو 2 مليار طن حسب تقديرات 2006، وتقدر طاقة المركب الإنتاجية بـ 5000 طن يوميا. كما أن المركب يسعى لتوسيع وتطوير مراحل جديدة لمعالجة وتثمين وإنتاج المواد الكيميائية، كحمض الفوسفات وكلورور الفوسفات، فضلا عن إنتاج ومعالجة الفوسفات. وقد أقيمت فعلاً دراسات معمقة حول المشروعين، ولم يبدأ العمل بهما بعد.¹

كما تعتبر الوحدة المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في هذه المنطقة، فلها دور فعال في الصناعة في الجزائر. ويعود ذلك إلى خصوصيتها العامة، المتمثلة في إنتاج ومعالجة الفوسفات، الذي يعتبر الأساس لصناعات تحويلية وكيميائية كثيرة (الطلاء، الصيدلة، المتفجرات)، إلى جانب أهمية الفوسفات في ميدان الفلاحة وتخصيب الأراضي الفلاحية. وقد ساعد موقعه على توسع مدينة بئر العاتر، كما أنه يمثل جزءاً

¹ وافقت رئاسة الحكومة ومجلس مساهمات الدولة على مشروع إنجاز أكبر مصنع لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية في إفريقيا، والذي سيتم بالشراكة مع العملاق العالمي " أنفروكيميل " الباكستاني ومؤسسة الجزائر فارفوس، بقيمة استثمارية تصل إلى مليار يورو، مع توقع حوالي 360 مليار سنتيم كريح سنوي، وتم اختيار دائرة بوشقوف الواقعة على بعد 35 كلم من مقر ولاية قالة. المصدر: يومية الفجر، صفحة اقتصاد، 2008/03/26،

من المجتمع، من محركي وعمال المركب. ومن أهم مستهلكي فوسفات المركب: شركة أسמידال في الجزائر، والمتعاملون من الخارج أين تسوق المؤسسة معظم إنتاجها. ومن الدول التي تتعامل معها: الهند في آسيا، وفي أوروبا: هولندا وأوكرانيا، البرازيل والفيليبين في أمريكا اللاتينية.

المطلب الثاني: شركة فوسفات قفصة

هي مؤسسة عمومية خفية الاسم¹ ذات طابع صناعي وتجاري، هدفها استغلال مناجم الفوسفات بالبلاد التونسية.

أولاً، لمحة عن الشركة:

في شهر أبريل 1885، اكتشف البيطري الفرنسي فيليب توماس (Philippe Thomas) طبقات فوسفاتية على الجانب الشمالي من جبل الثالجة بالمتلوي. ومنذ ذلك الحين تتابعت الاكتشافات الجيولوجية، التي بينت وجود مدخرات هامة من الفوسفات بالحوض المنجمي بقفصة.

وقد تزامن تأسيس شركة الفوسفات والسكك الحديدية بقفصة بداية من سنة 1897. وبدأت أولى عمليات استغلال الفوسفات في منطقة المتلوي، إذ بلغ إنتاج الفوسفات التجاري سنة 1900 مستوى 200 ألف طن. وقد شهدت بعد ذلك شركة الفوسفات والسكك الحديدية صفاقس قفصة على مر تاريخها الطويل جملة من التحولات الهيكلية، قبل أن تكتسب نظام أساسي خاص بها، وتصبح سنة 1976 شركة فوسفات قفصة. ولإضفاء تماسك ونجاعة لقطاع الفوسفات تم دمج كل من الإدارة العامة لشركة فوسفات قفصة والإدارة العامة للمجمع الكيميائي سنة 1994، بتعيين رئيس مدير عام على رأس الإدارتين. كما تم سنة 1996 ضم الهياكل التجارية للمؤسستين (شركة فوسفات قفصة والمجمع الكيميائي التونسي).²

وعلى مدى مائة سنة في مجال استغلال وترويج الفوسفات، صنفت شركة فوسفات قفصة ضمن كبرى الشركات المنتجة للفوسفات في العالم، مع طاقة إنتاج تضاهي 8 مليون طن من الفوسفات التجاري. ويضم الحوض المنجمي بقفصة خمسة أقاليم لاستخراج ومعالجة الفوسفات، هي: منجم كاف الشفاير

¹ - تعتبر الشركة خفية الاسم أهم الشركات التجارية على الإطلاق وتتميز بعدد من الخصائص التي تجعلها تتزعم كل الشركات التجارية. وأهم هذه الخصائص يتعلق بحجم هذه الشركات التجارية بالشكل حيث أنها صممت أساساً لتستوعب المشاريع الاقتصادية الضخمة التي تستوجب تمويلات كبيرة أو تقتضي القيام بأنشطة متنوعة أو تلك التي تكون ذات أهمية اقتصادية قصوى. انظر: كمال العياري، الميسر في الشركات التجارية، الشركات خفية الاسم، (تونس: مجمع الأطرش للكتاب المختص، 2011).

² - الموقع الإلكتروني للمؤسسة بتصرف، انظر:

بالمتلوي (1978)، منجم كاف الدور ومنجم موائد المتلوي (1986-2002)، منجمي الجلابية والمزينة بالمظيلة (1991-2000)، منجمي أم العرائس وكاف الدور الغربي بأم العرائس (1994-1998)، منجم الرديف (1989).

وتضم الشركة اثني عشرة مغسل (12) لمعالجة الفوسفات، موزعة بين المناجم الثمانية. وقد تم التخلي بصفة تدريجية عن المناجم الباطنية، بهدف استغلال كل طبقات الفوسفات وتقليص تكلفة عملية الاستخراج، وتعويضها بالمناجم السطحية. وكان غلق آخر منجم باطني سنة 2006، ثم بدأ الاستخراج في المناجم السطحية بواسطة الهدم بالتفجير. وتتحقق مراحل الاستخراج (الثقب والشحن والنقل) بواسطة وسائل ذات طاقة إنتاج مرتفعة (الثقب الدوراني 170م، شاحنات 170 طن، محملات هيدروليكية بسعة 29 متر مكعب).

وبعد تجربة طويلة في تصدير الفوسفات الخام، توجهت تونس نحو تثمين صناعة الفوسفات، وذلك عبر بحث وتطوير صناعة إنتاج الحامض الفسفوري والأسمدة العضوية، خاصة في صلب المجمع الكيميائي التونسي - تعد تونس ثاني دولة تُثمن نسبة هامة من إنتاجها في الفوسفات - ويضم المجمع الكيميائي التونسي أربعة أقطاب صناعية، تتركز بكل من: صفاقس، المظيلة وقابس، والصخيرة.

ويحتوي فوسفات قفصة على خصائص فريدة، من بين أنواع الفوسفات في العالم، تجعله يتلاءم مع الاستعمال المباشر على الأرض، وهو ما أضفى عليه طابع استثنائي ومردودية جيدة في تخصيب النبات، عبر النشر المباشر للفوسفات. ويستمد هذه الخصوصية من تفاعليته وهشاشته ومساحته السطحية، وذوبانه واستيعابه السريع من قبل النباتات. وأدت نتائج التجارب الزراعية والبحوث المنجزة في المخابر إلى التفكير في توسيع عملية الاستعمال المباشر، خاصة وأن الفوسفات يتميز بكونه غير ملوث.

ثانياً، أهمية الشركة:

يحتل قطاع الفوسفات مكانة هامة في الاقتصاد التونسي، سواء على مستوى العمالة أو على مستوى الميزان التجاري، إذ توفر شركة فوسفات قفصة حاجيات المجمع الكيميائي التونسي من الفوسفات، وهو ما يعكس التكامل القوي لصناعة الفوسفات التونسية. وتحتل صناعة الفوسفات المرتبة الخامسة على الصعيد العالمي، ويتم تصدير الفوسفات الطبيعي ومشتقاته إلى ما يناهز خمسين دولة عبر العالم. ويأتي دعم الطلب

العالمي لهذا المنتج، من خلال تطوير استعمالات جديدة للفوسفات، خاصة في مجال إنتاج الطاقة الحيوية والاستعمال المباشر للفوسفات الخام كبديل للأسمدة المذابة.¹

ويمثل المورد البشري بالنسبة إلى شركة فوسفات قفصة، ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من طريق برامج متواصلة ترمي إلى إعادة هيكلة الموارد البشرية، وتحديث نظام إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تعزيز كفاءة العاملين. هذه القناعة يمكن ترجمتها من خلال اعتماد المؤسسة طرائق إدارة حديثة ومتعددة المحاور، تستند إلى الإدارة المستقبلية للعمال، واستخدام سياسة تكوين استباقية. كما قامت شركة فوسفات قفصة باقتناء وتركيز منظومة معلوماتية متكاملة، تم اعتمادها في إدارة مواردها البشرية، وذلك في إطار حرصها على عصرنه هذا القطاع.

وقد بلغ عدد العاملين في الشركة مع نهاية سنة ألفين وخمسة عشرة (2015)، ستة آلاف وستة مائة واثان وثمانون عوناً (6682)، موزعين على أربعة فئات: فئة العاملين في المناجم، وتضم 3006 عامل؛ وفئة الموظفين، تشمل 3066 موظف؛ وفئة الإطارات المتوسطة، تضم 263؛ وأخيراً فئة الإطارات العليا، وتشمل 347.

وتولي شركة فوسفات قفصة أهمية كبيرة لمواردها البشرية، من خلال إكسابهم المعارف الضرورية وتحسين مهاراتهم، لتمكينهم من الاضطلاع بمهامهم على أحسن وجه، وتطوير مستوى أدائهم. ويتجلى هذا الوعي من خلال الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة، التي جعلت التكوين من أهم واجباتها تجاه عاملها، وضرورة لهم. وتستند سياسة شركة فوسفات قفصة في مجال التكوين على ثلاث مبادئ أساسية، هي: المستوى التعليمي، اختصاص العون، التوجهات التكنولوجية، تقنيات وظروف العمل.

وقد رصدت ميزانية هامة لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، وذلك لدعم عديد الأنشطة لوجستية. فعلى الصعيد البيئي، تم التخلي عن تخصيب الفوسفات بطريقة تنفيذ الغبار وتعويضه بالمعالجة بالغسل، وغرس الأشجار في مداخل المدن المنجمية، ومواقع تخزين فضلات تخصيب الفوسفات، إضافة إلى تعميم أحواض تجميع الأوحال. أما بالنسبة إلى التكوين، تقوم الشركة باستقبال الطلبة خلال التبرص، وتأطير مشاريع نهاية الدراسة والمذكرات والأطروحات، والدعم اللوجستي للجامعة. وعلى صعيد إحداث المؤسسات، فقد تم إنشاء سنة 1991 صندوق إعادة توجيه وتنمية المراكز المنجمية، وإعادة هيكلة داخلية،

¹ - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، نفس المصدر.

تؤدي دوراً هاماً في إنجاح مشاريع الإفراق،¹ والمساهمة في إنشاء القطب التنموي بقفصة، زيادة على الدعم اللوجستي للجمعيات والمنظمات ومختلف المؤسسات.

المطلب الثالث: المكتب الشريف للفوسفات

بالنظر إلى مكانته كرائد عالمي في أسواق الفوسفات ومشتقاته، يعتبر الجمع الشريف للفوسفات فاعلاً في السوق الدولية منذ تأسيسه سنة 1920. والجمع الشريف للفوسفات مجموعة مندمجة، يستخرج ويؤمن ويسوق الفوسفات ومشتقاته، إلى جانب الحامض الفوسفوري والأسمدة. كما أنه أكبر مصدر لصخور الفوسفات والحامض الفوسفوري، وهو من بين أكبر منتجي الأسمدة في العالم.

أولاً، لمحة عن المكتب الشريف:

كانت المجموعة تسمى لدى إنشائها بالمكتب الشريف للفوسفات، ومنذ سنة 1975 شهدت تطوراً متواصلاً على الصعيد القانوني، لتتحول إلى شركة مساهمة في سنة 2008، الجمع الشريف للفوسفات. وتطورت أنشطة المجموعة مع مرور السنين، إذ انتقلت من استخراج ومعالجة صخرة الفوسفات في البداية لتشمل كافة الأنشطة، انطلاقاً من إنتاج الأسمدة إلى غاية إنتاج الحامض الفوسفوري والمنتجات المشتقة.²

وفي 1912، وتحديدًا زمن بداية الحماية،³ اكتشف كل من كومبيلاس ولامولينري الفوسفات في منطقة البروج. وقد تبين أن المنطقة تطفو تحت طبقات جيولوجية تمتد إلى شرق وادي زم، وتتميز بوجود طبقات من الفوسفات تكونت إبان الفترة الزمنية الممتدة من الكريتاسي.⁴ هذه الطبقات الجيولوجية هي من أصل

¹ الإفراق: خلق مشاريع جديدة تساهم في تخفيف الضغط على المؤسسات التونسية. وفي إطار البرنامج الوطني للإفراق الذي يهدف إلى الحث على خلق مؤسسات، انخرطت شركة فوسفات قفصة في اتفاقيات إحداث مشاريع جديدة، في عدة مجالات أهمها: الصناعة، الخدمات، النسيج، الفلاحة، الصناعات التقليدية. انظر: الموقع الإلكتروني للشركة. مصدر سابق.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة بتصرف، 2015/06/22،

<http://www.ocpgroup.ma/group/group-overview/history>

³ فرض على المغرب نوع من الحماية، جعل أراضيه تحت سيطرة فرنسا وإسبانيا بحسب ما تقرر في مؤتمر الجزيرة الخضراء (أبريل 1906)، وهي تتيح للدول المشاركة في تسيير المغرب مع احتفاظه ببعض السيادة ورموزه الوطنية، بعثت فرنسا بجيشها إلى الدار البيضاء في غشت 1907، انتهى الأمر بالسلطان إلى قبول معاهدة الحماية في 30 مارس 1912. وقتها أصبح لإسبانيا مناطق نفوذ في شمال المغرب (الريف) وجنوبه (إفني وطرفاية). انظر: صلاح العقاد، المغرب العربي في التاريخ الحديث والمعاصر، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1993).

⁴ الكريتاسي: أتت تسمية هذا العصر بهذا الاسم من كلمة لاتينية هي كريتيا أي الطباشير، وحسب التقديرات العلمية فإنه دام ما يقارب 100 مليون عام.

بحري، تتميز بالتنوع، إذ تمتزج وتتداخل مع هذه الطبقات، الأحجار الصلبة (كالكلس والحث)، وكذلك صخور هشة تتكون من الطُّفل (الطين). وتتميز هذه الصخور بقدرتها على احتواء كميات هائلة من الفوسفات الموجود على شكل طبقات سطحية. هذه الثروة المنجمية ستشكل حجر بناء، وأساس تكوين التجمعات السكانية بالإقليم، وأساساً لظهور مدينة خريكة.

وقد بلغ إنتاج الشركة 10 مليون طن سنة 1964 و20 مليون طن سنة 1979. وفي السنوات التالية استثمرت المجموعة في إنشاء خطوط إنتاج جديدة، بما في ذلك الجرف الأصفر، فبدأ ببناء مجمع كيميائي جديد سنة 1982. هذه الهياكل الصناعية الجديدة لإنتاج حامض الكبريتيك وحمض الفوسفوريك، تليها خطوط إنتاج الأسمدة 1987.

وتتوزع مواقع الاستخراج الحالية على خريكة، اليوسفية، بوكراع، وبن جرير. وتتم عملية التصنيع في المنشآت الكيماوية التالية: كيماويات المغرب (1 و2 بآسفي)، المجمع الكيماوي مغرب فوسفور (3 و4 بالجرف الأصفر). والفوسفات المغربي من النوع الرسوبي، أي أنه يكون مختلطاً بالرمال أو الأحجار الكلسية وطبقاته أفقية، يتم استغلالها في مناجم مكشوفة أو بواسطة أنفاق باطنية.

ثانياً، أهمية المكتب:

ساهمت الاستراتيجية الصناعية في نمو أنشطة المجموعة وضمن ريادةها، إذ تواصل تعزيز أدوات إنتاجها، وذلك عبر سياسة شراكة مستدامة مدعومة بسياسة مالية فعالة. ويتوفر المجمع الشريف للفوسفات على أكثر من 12 فرع ومشروع مشترك، إلى جانب 4 مكاتب تمثيلية منتشرة عبر العالم. ومنذ إنشائه مر المجمع الشريف للفوسفات من توظيف بضعة مئات من الأشخاص إلى ما يقارب 23.000 موظف، ورقم أعمال بلغ 46 مليار درهم، سنة 2013 (زهاء 4.8 مليار دولار).¹

ويتصدر المجمع قائمة منتجي ومصدري الفوسفات عالمياً، إذ ينتج سنوياً 26.4 مليون طن من صخور الفوسفات، يصدر منها 8.2 مليون طن، بحصة سوقية عالمية بلغت 32%؛ و4.4 مليون طن من الحامض الفسفوري، يصدر منه 2.2 مليون طن، بحصة سوقية بلغت 43%؛ و8.4 مليون طن من مختلف الأسمدة المشتقة من الفوسفات، يصدر منها 4.3 مليون طن سنوياً، بحصة سوقية بلغت 19%. وهو بذلك المصدر الأول عالمياً للفوسفات بكل أشكاله، مستحوذاً على حصة سوقية تقدر بـ 28% من السوق

¹ - الموقع الإلكتروني للمجمع، 2015/07/13

العالمية. وتتواجد مكاتب المجمع في أماكن عديدة من العالم (الهند، فرنسا، أمستردام، البرازيل، الأرجنتين، الولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية المتحدة، الصين، سنغافورة، ساحل العاج)، وله مكاتبين تجاريين في كل من تركيا والبرازيل. كما يمتلك وحدات إنتاج خارج المغرب تتوزع على: فرنسا، بلجيكا، الولايات المتحدة، الهند. ويبيع منتجاته لأكثر من 150 زبون عبر العالم.¹

كما قام المجمع الشريف للفوسفات باستثمارات كبيرة في البنية التحتية الاجتماعية، لصالح التجمعات والمناطق التي تتواجد فيها أنشطة التصنيع. وتتركز المجموعة جهودها على الصحة والتعليم، من خلال بناء أو ترميم المراكز الصحية والمدارس، ومراكز الشباب، وتوفير النقل المدرسي. بالإضافة إلى ذلك أطلق برنامجاً للشباب "OCP SKILLS" تأكيداً منه على التزامه بمسؤولياته الاجتماعية. هذا البرنامج مكون من ثلاثة عناصر: التكوين وتحسين فرص العمل للشباب، احتضان الشركات المحلية، وتقديم الدعم للجمعيات. هذا ويشجع المجمع المبادرات المختلفة في المغرب، لذلك أقدم على إنشاء إدارة التنمية المستدامة وغيرها من المؤسسات، التي يتمثل دورها في دعم وتعزيز الثقافة والتعليم والعناية بالبيئة.

وقد ساهم المكتب في بناء وتطوير مدينة جديدة (المدينة الخضراء)، ذات توجه نحو مشاريع التعليم والابتكار، والبيئة، والتنمية المستدامة. وأنشأ القطب التقني بقم الواد، وهي مدينة جامعية بمستوى عالمي تستهدف التنمية المستدامة. ومشروع المنجم الأخضر بمدينة خريبكة، هذا المشروع المبتكر والمتكامل لتطوير وإدارة مركز المدينة، يخدم هدفاً مزدوجاً: تحسين مناخ الأعمال، من خلال حشد أصحاب الشأن المحليين حول مشروع التنمية المستدامة من جانب، وتوسيع ديناميات مجموعة المجمع الشريف للفوسفات في تطوير مواقعها من جانب آخر.

وأنشأ القطب الحضري مازاكان، ووجهه نحو دمج وتوسيع وتعزيز مدينة خريبكة، غايته الانتقال من مركز صناعي قائم على التعدين إلى مركز حضري، من طريق إنشاء مراكز جديدة ومساحات خضراء ومناطق للترفيه، ومناطق سكنية جديدة، مما يعزز صورة المدينة. إضافة إلى تطوير نموذج حضري صديق للبيئة، موجه نحو التنمية المستدامة في المناطق الحضرية، وضمان الجودة المعمارية والتنوع (الاختلاط الاجتماعي، البنية التحتية، وإدماج المساحات الخضراء).²

¹ - الموقع الإلكتروني للمجمع، نفس المصدر.

² - المصدر نفسه.

ويتضح مما تم تقديمه عن المؤسسات الثلاث، تفوق المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب على نظيره الجزائري والتونسي في عديد المجالات، سواء منها المرتبطة بالإنتاج والتصدير، أو تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي، وتأثير المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها. ويبدو ذلك جليا في حجم ما ينتجه المجمع من فوسفات مقارنة بالمركب المنجمي لجبل العنق، وشركة فوسفات قفصة (إذ إنه ينتج أكثر من ثلاثة أضعاف ما تنتجه شركة فوسفات قفصة، وحوالي ستة وعشرون ضعف ما ينتجه مركب جبل العنق).

إضافة إلى ذلك يقوم المكتب الشريف بتحويل جزء لا بأس به من إنتاجه إلى مشتقات الفوسفات، ويسوق منتجاته إلى أغلب دول العالم، متربعاً بذلك على عرش المصدرين لهذه المادة. بينما تقوم شركة فوسفات قفصة بتحويل جزء من الفوسفات المستخرج للصناعة التحويلية، وتأتي في المرتبة الخامسة عالميا من بين أهم المصدرين. أما مركب جبل العنق فيكتفي باستخراج الفوسفات وبيعه، محتلا مرتبة متأخرة مقارنة بما يمتلكه من احتياطي، وما تتوافر لديه من إمكانيات مادية وبشرية.

أما على صعيد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الثلاث، فإن المكتب الشريف يولي عناية بالغة لتطوير المدن المحيطة به، من خلال بعث العديد من البرامج الإنمائية، التي تساهم بشكل مباشر في خلق الثروة وتنمية المجتمع المحلي والمغربي عموما. في حين يلاحظ عدم مساهمة المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة في التنمية المحلية إلا بالنزر اليسير، الأمر الذي نجم عنه اضطرابات اجتماعية متكررة في المناطق التي تنشط فيها المؤسسات، أثرت على أدائهما، وفي كثير من الأحيان أدت تلك الاضطرابات إلى التوقف عن النشاط.

المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

يتطلب تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كالمنهج المستخدم، واستبانة البحث، والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا. إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من الاستبانة.

وطالما أن جوهر هذه الدراسة هو المقارنة بين ثلاثة مؤسسات، تعمل في النشاط نفسه، ولها البعد الجغرافي والتاريخي واللغوي والديني نفسه، اعتمدت هذه الدراسة، في شقها النظري على المنهج الوصفي للتعبير عن موضوع الدراسة، وتحليلها، للكشف عن العلاقة بين متغيرها المستقل (الإبداع الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). إضافة إلى استخدام المنهج المقارن (يعد أحد فروع المنهج الوصفي) في الجانب

التطبيقي، من أجل تفسير تلك العلاقة، والمقارنة بين المؤسسات الثلاث تحت الدراسة للوصول إلى استنتاجات، متى كان ذلك ممكناً.

والمنهج الوصفي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها، من طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. كما يساهم هذا المنهج في توفير البيانات، وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة. ولذلك يتم في هذا المبحث التعرف على أساسيات المنهج المقارن، ومجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

المطلب الأول: الدراسة المقارنة

يعد المنهج المقارن من أرقى أنواع الدراسات الوصفية، إذ يركز على أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر، بغرض اكتشاف أيّ العوامل أو الظروف التي تصاحب حدوث هذه الظاهرة. ويعتمد الباحث على مجموعة من الخطوات للوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

أولاً، مفهومها:

المقارنة عملية موازنة بين معطيات ووضعها على صعيد واحد، من أجل البحث عن أوجه الشبه والاختلاف. أو أنها طريقة من طرائق المعرفة، يستعان بها للتعمق في فهم أمر من الأمور أو الحكم عليه، كما دلت على ذلك المثل العربي، بضدها تتميز الأشياء.¹

ثانياً، أهميتها:

تتفاوت أهمية الدراسات المقارنة، بداية من العرض الصرف لآراء المدارس الفكرية المختلفة، ويكون دور الباحث فيها حيادياً بصورة سلبية، فينصب جل اهتمامه على عرض أكبر قدر ممكن من آراء هذه المدارس. وتفوقها في الأهمية، الدراسات التي يأخذ فيها الباحث دور القاضي والحكم النزيه، فيرجح رأياً على آخر أو مدرسة على أخرى، ويكون فيها حيادياً ولكن بصورة إيجابية.²

¹ - عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن، بحوث ودراسات، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003)، ص.7.

² - نفس المرجع، ص.21-22.

ثالثاً، شروط الدراسة المقارنة:

حتى تتحقق المقارنة في العلوم الإنسانية- والإدارية خاصة- بشكل سليم، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط، من أهمها أن تستند المقارنة لأوجه الشبه والاختلاف، وأن يكون هناك أوجه للشبه والاختلاف بين ما يقارن، فلا يجوز مقارنة ما لا يقارن، إضافة إلى تقييدها بعاملَي الزمن والمكان.¹

رابعاً، أنواع الدراسات المقارنة:

للدراسة المقارنة أربعة أنواع مختلفة، يمكن إيجازها في ما يلي:²

- المقارنة المعايرة: وهي المقارنة بين ظاهرتين إداريتين أو أكثر، تكون أوجه الاختلاف فيها أكثر من أوجه التشابه.
- المقارنة الخارجية: وهي مقارنة مواقف إدارية مختلفة مع بعضها.
- المقارنة الداخلية: تدرس ظاهرة واحدة، وتقارن بين أسبابها باختلاف زمنها.
- المقارنة الاعتيادية: وهي المقارنة بين حادثتين أو أكثر، تكون أوجه التشابه فيها أكثر من أوجه الخلاف.

ويخضع التحليل المقارن إلى أربعة حالات من المقارنة، منها مقارنة متغير واحد في مجتمعات متشابهة، أو مقارنة عدة متغيرات في مجتمعات متشابهة، أو دراسة علاقة عدة متغيرات في مجتمع واحد أو علاقة عدة متغيرات في مجتمعات متباينة.³

خامساً، خطوات الدراسة المقارنة:

- مثل بقية المناهج، للدراسة المقارنة مجموعة من الخطوات، لا بد للباحث أن يتبعها حتى تكون دراسته مطابقة لما جاء في أدبيات هذا المنهج، وتتمثل أهم خطوات الدراسة المقارنة في الآتي:⁴
- وصف المشكلة واقتراح الفروض، وتحديد الأهداف، ومن ثم اختيار الحالات. هذه الخطوة تستوجب على الباحث الإلمام بأدوات المنهج الوصفي.

¹ - عبد الرزاق يونس، علم المكتبات المقارن ومنهج البحث العلمي، الدوحة، مجلة التربية، عدد 79، (1986)، ص.89.

² - محمد قباري اسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1998)، ص.33.

³ - معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص.155-156.

⁴ - بكر، مرجع سابق، ص.24-25.

- التحليل والتفسير للبيانات والمعلومات التي تحصل عليها الباحث. وهذا يتطلب من الباحث المعرفة بالمنهج الاستدلالي، وأسلوب تحليل النظم، وأسلوب دلفي، ومدخل الخرائط الاجتماعية. ومن طريق واحد أو أكثر من هذه المداخل، يتم الربط بين الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعرقية والحضارية والدينية.

- المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، وأخيرا الاستنتاج والتعميم، متى كان ذلك ممكنا. وخلاصة القول، إن أفضل أنواع التحليل المقارن هو الذي يبنى على أساس البرهنة على صحة الفرضيات أو رفضها، عند عدة مؤسسات مختلفة ومتباينة، من أجل توسيع المدى الفكري في التنظيم الاجتماعي، والوصول إلى تعميمات أوسع لنتائج الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. وبغرض الاختصار يشار للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بالمؤسسة 1، وشركة فوسفات قفصة بالمؤسسة 2، ويشار للمكتب الشريف للفوسفات بالمؤسسة 3.

أولاً، مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث لإجراء الدراسة عليه. وحسب المقاربة النظرية لهذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 3

توزيع العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة

النسبة	عدد العاملين	المؤسسة
3.99	1261	المؤسسة 1
21.18	6682	المؤسسة 2
74.81	23600	المؤسسة 3
100	31543	المجموع الكلي

المصدر: معطيات المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

من الجدول 3 يتضح أن عدد العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بلغ وقت إجراء الدراسة 1261 عامل، بنسبة 3.99 % من المجتمع الكلي. في حين بلغ عدد العاملين في شركة فوسفات قفصة 6682 عامل، بنسبة 21.18 من المجتمع الكلي للدراسة. وبلغ عدد العاملين في المكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب 23600 عامل، بنسبة 74.81 من المجتمع. وتكشف هذه النتائج أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة ينتمون للمكتب الوطني الشريف للفوسفات، يليهم العاملون بشركة فوسفات قفصة، وأخيراً المنتمون للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. ومرد ذلك حجم الاستثمارات في المؤسسات الثلاث، وعدد المناجم المستغلة، وحجم الصادرات. فكلما زاد حجم الإنتاج والصادرات، دلّ ذلك على الحاجة لعدد أكبر من العاملين.

ثانياً، عينة الدراسة:

العينة مجموعة جزئية من المجتمع الكلي للدراسة. ويشترط فيها أن تكون ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً، مبني على قواعد وأسس علمية، تتم إجراءات الدراسة عليها، ومن ثم تعمم النتائج على المجتمع ككل. ونظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، وصعوبة مسح مجتمع الدراسة كله، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية لكل مؤسسة على حدة. ولتحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة، الواجب سحبها، تم استخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية لكريجيبي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)¹، وفق المعادلة الآتية:

$$S = \frac{X^2NP(1 - P)}{D^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

حيث: S : حجم العينة المطلوب. X^2 قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة، ويساوي 3.841، عند مستوى ثقة 0.95. N حجم المجتمع. P نسبة المجتمع، وتساوي 0.5. D^2 نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه، وأكبر قيمة له 0.05. وكانت النتائج كم يوضحها الجدول الموالي.

¹ – Robert V. Krejcie & And Daryle w. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and Psychological Measurement**, 30, (1970), PP. 607-610.

الجدول رقم 4

تحديد عينة الدراسة في كل مؤسسة

النسبة	حجم العينة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة	نسبة المجتمع	حجم المجتمع	المؤسسة
23.39	295	3.841	0.05	0.5	1261	المؤسسة 1
5.43	363	3.841	0.05	0.5	6682	المؤسسة 2
1.60	378	3.841	0.05	0.5	23600	المؤسسة 3
3.37	1036				31543	كامل المجتمع

المصدر: نتائج معادلة كيرجيسي ومورغان.

يلاحظ من الجدول رقم 4 أن العينة اللازمة لتمثيل المجتمع ككل تتكون من 1036 فرد، موزعة على المؤسسات الثلاث، إذ بلغ حجم العينة في المركب المنجمي بجبل العنق 295 عامل، وفي شركة فوسفات قفصة 363 عامل، و378 عامل في المكتب الشريف للفوسفات.

ومن مجموع الاستبانات الموزعة (1036 استبانة) على العاملين في المؤسسات الثلاث، تم استرجاع 742 استبانة، بنسبة 71.62% من عينة الدراسة الكلية. وبعد فحصها، أستبعد منها ما مجموعه 100 استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل (أغلبها ترك فارغاً). وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 642 استبانة، بنسبة 61.96% من العينة الكلية للدراسة. والجدول الموالي يوضح عدد الاستبانات المسترجعة من كل مؤسسة، والصالحة منها للتحليل، ونسبها المئوية.

الجدول رقم 5

الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية للاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للاستبانات المسترجعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	المؤسسة
75.25	222	88.13	260	295	المؤسسة 1
58.95	214	74.65	271	363	المؤسسة 2
54.49	206	55.82	211	378	المؤسسة 3
61.96	642	71.62	742	1036	مجتمع الدراسة

المصدر: تفرغ الاستبانات.

من الجدول رقم 5 يظهر أن عدد الاستبانات الموزعة على العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، قد بلغ 295 استبانة، وهو حجم العينة المأخوذة، تم استرداد 260 استبانة، بنسبة 88.13% من العينة المأخوذة. في حين كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 222، بنسبة 25.75%، وذلك بعد استبعاد 38 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل.

وبالنسبة إلى شركة فوسفات قفصة، كان عدد الاستبانات الموزعة 363، استرجع منها 271 استبانة بنسبة 74.65% من حجم العينة، استبعدت 57 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 214، بنسبة 58.95% من العينة المأخوذة من المؤسسة.

وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة، بعد توزيعها إلكترونياً على عينة من العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، 211 استبانة، بنسبة 55.82% من العينة المأخوذة من المؤسسة، استبعدت 5 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان عدد ما تبقى منها 206، بنسبة 49.54% من العينة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

تشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، متمثلة في: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. ويتم توضيحها فيما يأتي:

أولاً، توزيع أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة وفقاً للعمر:

الجدول رقم 6

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	المؤسسة	العمر
26.6	59	1	أقل من 30 سنة
28.5	61	2	
21.4	44	3	
36.5	81	1	من 30 إلى أقل من 40 سنة
45.3	97	2	
50	103	3	
27	60	1	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
15.9	34	2	
20.9	43	3	
9.9	22	1	من 50 سنة فما فوق
10.3	22	2	
7.8	16	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من الجدول رقم 6 أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المركب المنجمي، تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، بنسبة 36.5%. في حين حاز من أعمارهم بين 40 و50 سنة ما نسبته 27% من العينة. وكانت نسبة 26.6% من نصيب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. وما نسبته 9.9% لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة. ويتضح من ذلك أن نسبة الشباب في العينة تقارب 90%، وهذا يعطي انطباعاً جيداً على المكون البشري للمؤسسة. إضافة إلى أن العمل في القطاع المنجمي عموماً، سواء كان إدارياً أم منجمياً، يدفع الكثيرين للتقاعد المبكر، بسبب الأضرار الجسدية التي يسببها الفوسفات، أو بسبب الأعباء التي تقع على عاتق العاملين في الإدارة. أما الفئة القليلة من العاملين، الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، فأغلبهم يعملون في مناصب مريحة إلى حد ما.

أما بالنسبة إلى شركة فوسفات قفصة، فأغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، إذ وصلت نسبتهم إلى 45.3%. وبلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 30 سنة 28.5%. في حين كان عدد من تزيد أعمارهم عن 50 سنة، 22 فرد، بنسبة 10.3%. ونسبة 15.9% لمن تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة.

وكانت الأغلبية في المكتب الشريف للفوسفات لفئة الشباب من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة 50%، ونسبة 20.9% للذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة. أما من تقل أعمارهم عن 30 سنة فيشكلون 21.4% من حجم العينة. وكانت أقل نسبة لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وقدرها 20.9%. ومرد ذلك سببين: أولهما أن الاستبانة وزعت الكترونياً، ومعلوم أن أغلبية مرتادي مواقع التواصل الاجتماعي ومن يستخدمون الانترنت عموماً من الشباب؛ أما السبب الثاني فيتعلق بالتركيبة الديموغرافية للمغرب، الذي يُكوّن الشباب نسبة كبيرة من عدد سكانه، على غرار الجزائر، وبالتالي سيكون تمثيلهم أكبر من غيرهم من الفئات العمرية.

ويتضح من تفحص المعطيات السابقة أن أكبر نسبة من العينة في المؤسسات الثلاث، تركزت في الفئة العمرية الثانية، بين ثلاثين وأربعين سنة (30-40)، وسيكون لذلك أثر في استجابات أفراد الدراسة، في المؤسسات الثلاث، لأن اختلاف الأجيال يؤدي حتماً إلى اختلاف الذهنيات وأنماط التفكير. كما أن أحسن فترة عمرية تكون بين 30 و40 سنة، إذ يبلغ فيها الإنسان أشده، وتحتّم لديه مكونات الرجل العاقل، إضافة إلى حيوية الشباب والدافعية لديهم، التي يكون لها أثر إيجابي على الأداء.

ثانياً، توزيع عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم 7

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	المؤسسة	التكرار	النسبة
ذكر	1	215	96.84
	2	200	93.45
	3	183	88.83
أنثى	1	07	03.16
	2	14	06.55
	3	23	11.17

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من الجدول 7 أن نسبة الذكور في العينة، من المؤسسات الثلاث، أكبر من نسبة الإناث. إذ بلغت في المركب المنجمي 96.84% من حجم العينة، وكانت في شركة فوسفات قفصة 93.45% من حجم العينة، وبنسبة 88.83% في المكتب الشريف للفوسفات. في حين كانت نسبة الإناث في المركب المنجمي بجبل العنق 3.16%، و6.55% لشركة فوسفات قفصة، و11.17% في المكتب الشريف بالمغرب. وسبب ذلك طبيعة العمل في حد ذاته (عمل مضني وشاق). إضافة إلى الطبيعة المحافظة لسكان المناطق التي تتواجد فيها المؤسسات الثلاث، فأغلبهم لا يسمحون بعمل المرأة في الأماكن المكتظة بالرجال. وتشير النسب السابقة إلى تقارب كبير بين المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، بحكم انتمائهما إلى مجال جغرافي واحد، إذ إن منجمي جبل العنق والرديف تفصل بينهما مسافة 50 كلم، والقللة القليلة من الإناث في المؤسسات يعملن في الإدارة المركزية. أما بالنسبة إلى المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، يلاحظ أن النسبة مقبولة، مقارنة بحجم العينة والمجتمع المأخوذة منه.

ثالثاً، توزيع عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم 8

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤسسة	المؤهل العلمي
5.9	13	1	ابتدائي
3.7	8	2	
0	0	3	
14	31	1	متوسط
7.9	17	2	
01	02	3	
58.1	129	1	ثانوي
42.5	91	2	
35.4	73	3	
14	31	1	جامعي
29	62	2	
41.7	86	3	
8.1	18	1	دراسات عليا
16.8	36	2	
21.8	45	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

بالنظر إلى الجدول رقم 8 يتبين أن توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي في المركب المنجمي يجبل العنق، كان كما يلي: نسبة من مستواهم التعليمي ابتدائي 5.9%؛ ونسبة ذوي التأهيل المتوسط 14%؛ ومن مستواهم ثانوي 1.58%؛ وذوي التأهيل الجامعي، بلغت نسبتهم 14%؛ أما أصحاب الشهادات العليا، فقد بلغت نسبتهم 8.1%. وقد كانت أكبر نسبة لذوي المستوى الثانوي، لأن أغلبية المناصب المفتوحة في المؤسسة تتطلب هذا المستوى من التعليم، بحكم أنها لا تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة العلمية. وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة، فإن المرتبة الأولى كانت لأصحاب المستوى الثانوي، بنسبة 42.5% من عينة الدراسة؛ وفي المرتبة الثانية فئة التعليم الجامعي، بنسبة 29%؛ تليها الدراسات العليا، بنسبة 16.8%؛ ثم المتوسط، بنسبة 7.9%؛ وأخيراً التعليم الابتدائي، بنسبة 3.7%. أما المكتب الشريف، وُجد في الترتيب الأول ذوي المستوى الجامعي، بنسبة 41.7% من المستجوبين؛ وتأتي في الترتيب الثاني فئة التعليم الثانوي، بنسبة 35.4%؛ ثم أصحاب الدراسات العليا، بنسبة 21.8% من العينة؛ وذوي التعليم المتوسط في الترتيب الرابع، بنسبة 1%. ويتبين من النتائج أن المؤسسة تعمل على استقطاب حديثي التخرج من تخصصات مختلفة، إضافة إلى تكوين من لديها من عمال.

كما يتضح أن نسبة الثانويين متقاربة في المؤسسات الثلاث. في حين يتفوق المكتب الشريف بالمغرب على المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، في نسبة الجامعيين. ويكاد المكتب الشريف يخلو من أصحاب المستويات التعليمية الأقل من الثانوي، ومرد ذلك توجه شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف نحو توظيف أصحاب المؤهلات الجامعية فأعلى. يستثنى من ذلك المركب المنجمي بجبل العنق.

رابعاً، توزيع عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم 9

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	المؤسسة	الخبرة
26.1	58	1	أقل من 5
28.5	61	2	
31.6	65	3	
63.5	141	1	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
40.2	86	2	
40.8	84	3	
9	20	1	من 10 إلى أقل من 20 سنة
25.2	54	2	
20.4	42	3	
1.4	3	1	20 سنة فما فوق
6.1	13	2	
7.3	15	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يوضح الجدول رقم 9 أن غالبية المستجوبين في مركب جبل العنق تنحصر مدة عملهم بين 5 و10 سنوات، إذ وصلت نسبتهم إلى 63.5%، وهو ما يمثل مخزوناً مهماً من اليد العاملة المؤهلة والشابة، ويخفف من تكاليف المؤسسة؛ وفي المرتبة الثانية الفئة التي مدة عملها أقل من 5 سنوات، بنسبة 26.1%؛ والذين تنحصر مدة عملهم بين 10 و20 سنة في المرتبة الثالثة، بنسبة 9%؛ و1.4% لفئة 20 سنة فما فوق.

وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة، كانت فئة من تتراوح مدة عملهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات في الترتيب الأول، بنسبة 40.2%؛ وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي مدة عملها أقل من 5 سنوات، بنسبة 28.5%؛ والفئة التي مدة عملها بين 10 - 20 سنة في الترتيب الثالث، بنسبة 2.25%؛ والفئة التي تزيد مدة عملها عن 20 سنة في المرتبة الرابعة، بنسبة 6.1%.

أما في المكتب الشريف، فقد كانت المرتبة الأولى للذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 40.8%؛ والمرتبة الثانية لمن مدة عملهم أقل من 5 سنوات، بنسبة 31.6%؛ والفئة التي تتراوح مدة

عملها من 10 إلى أقل 20 سنة في الترتيب الثالث، بنسبة 20.4%؛ وفي الترتيب الأخير فئة من تزيد مدة عملهم عن 20 سنة، بنسبة 7.3%.

ويتبين من نتائج الجدول أن من خبرتهم المهنية في المجال من 5 إلى أقل من 10 سنوات، كانوا الأغلبية في المؤسسات الثلاث محل الدراسة، موافقة للفئات العمرية التي ينتمون إليها. وهذا ما يشكل مخزوننا هاما للمؤسسات الثلاث، من اليد العاملة الشابة، المؤهلة، والخيرة.

خامسا، توزيع عينة الدراسة للمؤسسات الثلاث وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم 10

توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	المؤسسة	التكرار	النسبة
لا توجد	1	170	76.6
	2	99	46.3
	3	58	28.2
دورة واحدة	1	39	17.6
	2	62	29
	3	84	40.8
أكثر من دورة	1	13	5.9
	2	53	24.8
	3	64	31.1

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول رقم 10 أن ما يزيد عن نصف أفراد العينة المأخوذة من المركب المنجمي بجبل العنق، لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال عملهم، بنسبة 76.6% من العينة؛ و 17.6% تحصلوا على دورة واحدة؛ وكان عدد من تحصلوا على أكثر من دورة، 13 فردا، بنسبة 5.9%. ويدل ذلك على تدني برامج التدريب في المركب.

وفي شركة فوسفات قفصة، كان عدد من لم يتلقوا أي دورة تدريبية 99 فردا، بنسبة 46.3%، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما؛ بينما من تلقوا دورة واحدة كانت نسبتهم 29%، وهي أفضل من النسبة في المركب المنجمي؛ ومن تلقوا أكثر من دورة 53 فردا، بنسبة 24.8%.

أما المكتب الشريف للفوسفات، فيظهر أن 64 فردا قد تلقوا أكثر من دورة تدريبية، بنسبة 31.1%؛ و 84 فردا تلقوا دورة تدريبية واحدة، بنسبة 40.8%؛ في حين كان عدد من لم يتلقوا أي دورة 58 فردا، بنسبة 28.2%. وبهذه النسب يتفوق المكتب الشريف على المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، مما سيكون له أثر إيجابي على مستوى إبداع العاملين لديه، ومن ثم على مستوى أدائهم الوظيفي.

ويلاحظ مما سبق أن المركب المنجمي بجبل العنق، يعد متأخر مقارنة بالمؤسستين محل المقارنة. إذ يتفوق المكتب الشريف على المؤسستين في عدد العاملين من الذكور والإناث. كما يتفوق عليهما في عدد اليد العاملة المؤهلة التي يمتلكها، فغالبية العاملين في العينة كان مستواهم جامعي. ونفس الشيء بالنسبة لشركة فوسفات قفصة مقارنة بالمركب المنجمي بجبل العنق.

غير أن المؤسسات الثلاث تتشارك في امتلاك يد عاملة شابة، ويُظهر ذلك نسبة من خبرتهم المهنية محصورة بين 5 و10 سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة لتوزيع الأفراد في عينة الدراسة حسب العمر. وعلى الرغم من التفوق الملحوظ للمكتب الشريف في نوعية اليد العاملة لديه، فذلك لا يمنع من أن تكون نتائج المركب المنجمي أو شركة فوسفات قفصة أفضل منه. لأن عالم الأعمال اليوم يعتمد على ما في عقول البشر من أفكار ومهارات، وليس ما تمتلكه المؤسسة من عدد رقمي للعاملين، أو آلات ومعدات.

المبحث الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها

نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها والوسائل المادية المتاحة، تم الاعتماد في الدراسة على استبانة تم تصميمها وإخضاعها للأسس العلمية والمعرفية في كل أطوارها، بداية من تحكيمها وعرضها على المتخصصين، وصولا لاختبار الصدق والثبات. من طريق إتباع الخطوات الموالية.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات الدراسة، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها، ومن أهم هذه الوسائل:

أولا، الاستبانة:

وهي من بين أدوات جمع المعلومات. تم إعدادها بعدما تم تحديد عناصر الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، إذ ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة. وقد تم تقسيمها إلى قسمين: الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية). وتناول القسم الثاني ثلاثة محاور رئيسية، مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس بمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث، وخصصت

له 21 عبارة.

- المحور الثاني: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل المقارنة،
وضم 12 عبارة.

- المحور الثالث: العبارات التي تقيس مدى استخدام الإدارة، في المؤسسات الثلاث تحت الدراسة،
للأساليب التي تدعم الإبداع وتحققه، وضم 14 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستبانة 47 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكرت الخماسي (المعتمد إحصائياً)، الذي يأخذ الدرجات: موافق جدا (5 درجات)، موافق لحد ما(4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستبانة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80 %.

- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- من 4.20 إلى 5.

ومعيار الحكم على النتائج، وفق مقياس ليكرت الخماسي، يكون كالاتي:¹

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر ضعيف.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: موافق إلى حد ما، بمعنى إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر متوسط.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق، إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر كبير.
- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر كبيرة جدا.

وقد تم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05، الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم،² إذ ترفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الحرج، وتقبل الفرضية البديلة. ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة الحرج، تقبل فرضية العدم.³

ثانياً، المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات، من أجل تسهيل فهمها من طرف العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. وبالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات، تم التوضيح في ملف الكتروني أرفق بالاستبانة. إضافة إلى

¹ - بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004)، ص.126.

² - مستوى الدلالة هو احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة، ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100٪، ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى.

³ - عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج، للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

مجموعة من المقابلات مع المشرفين والعاملين في إدارتي المركب وشركة فوسفات، لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

ثالثا، الملاحظة:

ساعدت الملاحظة في تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب المنجمي بجبل العنق، ومنجمي الرديف والمتلوي، من ملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني، ثم توزيع الاستبانة عليهم، إذ أثارت فيهم الأسئلة مشاعر مختلفة، ما بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

رابعا، الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، وتوزيع العاملين على أقسامهما. إضافة إلى الوثائق والمنشورات الفصلية والسنوية للمؤسسات الثلاث محل المقارنة. وقد كون ذلك تصورا شاملا عن كل مؤسسة، يستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسة يمكن للمبحوث أن يجيب عليها دون عناء يذكر.

أولا، صدق أداة الدراسة:

ويتكون من شقين، يرتبط الأول بالصدق الظاهري لاستبانة الدراسة، بينما يتعلق الشق الثاني بصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري:

ويقصد به صدق التحكيم، أي بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاوَر الدراسة، ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف ليبيدي رأيه فيها. وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها،¹ تم حساب معامل ارتباط بيرسون² بين درجة كل

عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبانة. وكانت النتائج كما يلي:

أ- المحور الأول: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور..

الجدول رقم 11

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط	العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط
1	1	**0.726	11	1	**0.450
	2	**0.356		2	**0.390
	3	**0.322		3	**0.420
2	1	**0.485	12	1	**0.360
	2	**0.530		2	**0.940
	3	**0.461		3	**0.390
3	1	**0.476	13	1	**0.540
	2	**0.436		2	**0.680
	3	**0.370		3	**0.310
4	1	**0.490	14	1	**0.710
	2	**0.714		2	**0.380
	3	**0.396		3	**0.460
5	1	**0.452	15	1	**0.340
	2	**0.660		2	**0.420
	3	**0.372		3	**0.390
6	1	**0.476	16	1	**0.320
	2	**0.430		2	**0.390
	3	**0.469		3	**0.830
7	1	**0.486	17	1	**0.380
	2	**0.532		2	**0.860
	3	**0.311		3	**0.640
8	1	**0.524	18	1	**0.516
	2	**0.422		2	**0.510
	3	**0.671		3	**0.490
9	1	**0.490	19	1	**0.360
	2	**0.440		2	**0.470
	3	**0.480		3	**0.620

¹ - اتساق عبارات الاستبانة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبانة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

² - يستخدم معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص.59.

**0.400	1	20	**0.570	1	10
**0.360	2		**0.420	2	
**0.540	3		**0.670	3	
**0.623	1	21			
**0.478	2				
**0.513	3				

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول رقم 11 يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع المحور الأول (بالنسبة للمؤسسات الثلاث) دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل. وكل معاملات الارتباط تفوق 3، مما يعني أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مقبولة، وتؤكد النتائج قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وهذا بدوره يدل على صدق هذه العبارات لما أعدت لقياسه.
ب- المحور الثاني: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم 12

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط	العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط
1	1	**0.321	7	1	**0.411
	2	**0.428		2	**0.464
	3	**0.522		3	**0.328
2	1	**0.670	8	1	**0.488
	2	**0.518		2	**0.651
	3	**0.315		3	**0.531
3	1	**0.314	9	1	**0.349
	2	**0.384		2	**0.327
	3	**0.471		3	**0.483
4	1	**0.543	10	1	**0.496
	2	**0.348		2	**0.334
	3	**0.322		3	**0.614
5	1	**0.415	11	1	**0.596
	2	**0.560		2	**0.617
	3	**0.511		3	**0.544
6	1	**0.326	12	1	**0.376
	2	**0.524		2	**0.578
	3	**0.517		3	**0.463

** دال إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 12 أعلاه يظهر أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني (بالنسبة للمؤسسات الثلاث) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مقبولة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

ج- المحور الثالث: حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم 13

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط	العبارة	المؤسسة	معامل الارتباط
1	1	**0.432	9	1	**0.467
	2	**0.519		2	**0.533
	3	**0.302		3	**0.315
2	1	**0.366	10	1	**0.654
	2	**0.384		2	**0.435
	3	**0.416		3	**0.208
3	1	**0.644	11	1	**0.447
	2	**0.379		2	**0.341
	3	**0.418		3	**0.477
4	1	**0.365	12	1	**0.408
	2	**0.311		2	**0.421
	3	**0.432		3	**0.523
5	1	**0.641	13	1	**0.437
	2	**0.413		2	**0.714
	3	**0.321		3	**0.398
6	1	**0.583	14	1	**0.391
	2	**0.711		2	**0.289
	3	**0.553		3	**0.654
8	1	**0.368			
	2	**0.422			
	3	**0.356			

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول أعلاه يُلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث (بالنسبة للمؤسسات الثلاث)، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مقبولة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة لما أعدت لقياسه.

د- كامل الاستبانة: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحاور الثلاث بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم 14

معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	المؤسسة	الدرجة الكلية للاستبانة
الإبداع الإداري	1	**0.756
	2	**0.636
	3	**0.781
الأداء الوظيفي	1	**0.552
	2	**0.611
	3	**0.764
الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع	1	**0.517
	2	**0.432
	3	**0.413

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول رقم 14 أن قيم معامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة (بالنسبة للمؤسسات الثلاث) موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهي صادقة لما أعدت لقياسه. وبناء عليه، فالتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

ثانياً، ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى استقرار نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير. ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين:

1- طريقة التجزئة النصفية:

تمت تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 15

طريقة التجزئة النصفية لثبات الاستبانة

المحور	المؤسسة	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط المعدل
1	1	**0.756	**0.861
	2	**0.729	**0.843
	3	**0.837	**0.911
2	1	**0.678	**0.808
	2	**0.714	**0.833
	3	**0.644	**0.783
3	1	**0.811	**0.895
	2	**0.657	**0.792
	3	**0.755	**0.860

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21)، ومعادلة سبيرمان براون.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون)، مقبولة ودالة إحصائياً

عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يؤكد ثبات الاستبانة وصدقها.

2- طريقة اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 16

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	العبارات	المؤسسة	قيمة ألفا	الثبات
الإبداع الإداري	21	1	0.838	0.915
		2	0.716	0.846
		3	0.693	0.832
الأداء الوظيفي	12	1	0.731	0.854
		2	0.611	0.781
		3	0.641	0.800
الأساليب الإدارية	14	1	0.613	0.782
		2	0.722	0.849
		3	0.689	0.830
كامل الاستبيان	47	1	0.765	0.874
		2	0.713	0.844
		3	0.633	0.795

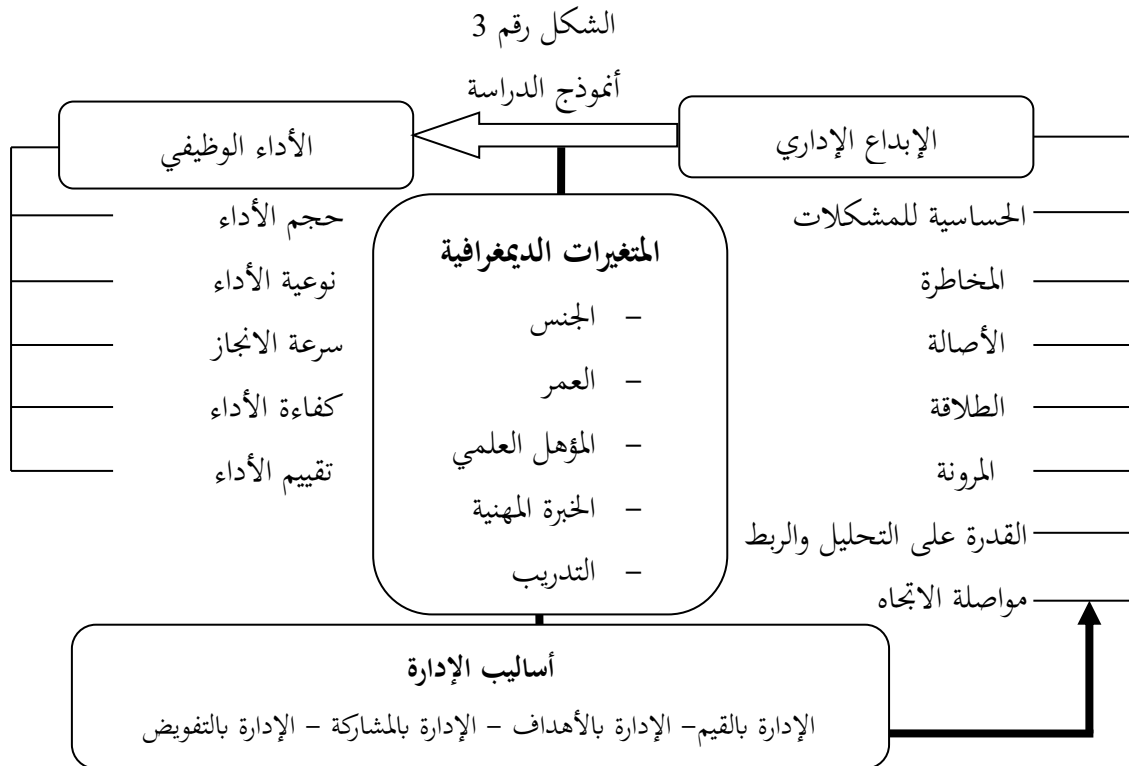
المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول 16 أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستبانة مرتفع، حيث تراوح بين 0.633 و0.765. وكانت معاملات الثبات (الثبات: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ) بين 0.795 و0.874، ويدل ذلك على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

لقد تم في هذا المبحث التعرض لأدوات الدراسة وإجراءاتها، بتوضيح كيفية بناء استبانة الدراسة وكيفية تفرغها، والمقياس المستخدم في ذلك. إضافة إلى تحديد معايير الحكم على النتائج، التي تم الحصول عليها من تفرغ الاستبانة ومعالجتها إحصائياً. ليتم بعد ذلك إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها. ومن النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة، يمكن القول إن أداة الدراسة قد استوفت كل الشروط اللازمة للاختبار الجيد، وأنها مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، ومن ثم تطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة من العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، وفقاً للخطوات التالية:
أولاً، أنموذج الدراسة:



المصدر: من أسئلة الدراسة وفرضياتها.

يظهر من أنموذج الدراسة بأنه يبحث في العلاقة بين الإبداع الإداري كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع. كما يبين الأنموذج متغير السلوك الإداري كمتغير مستقل وعلاقته بالإبداع الإداري كمتغير تابع، إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية في الدراسة كمتغيرات وسيطة. وسيتم فحص هذا الأنموذج من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً، إجراءات جمع المعلومات:

تم توزيع الاستبانة على العينة المختارة من العاملين في المركب المنجمي بجبل العنق، وتقديم توضيحات فيما يخص عبارات الاستبانة، لتفادي عدم الفهم للعبارات أو الإجابات المكررة على نفس السؤال. وقد استغرقت مدة توزيع وجمع الاستبانات الفترة الممتدة بين 2014/09/13 إلى غاية 2014/12/3. وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة، ونظراً للتربص الذي قام به الباحث، في الفترة الممتدة من 2014/05/22 إلى غاية 2014/06/22، تم خلالها توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ومتابعة مآلها من العاملين، واستعادة ما أمكن استعادته منها.

أما المكتب الشريف للفوسفات، فقد وزعت الاستبانة الكترونياً (تم تصميم الاستبانة بواسطة برنامج التحرير والتعداد والمسح CSPro (Census and Survey Processing System) على عينة الدراسة، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومنتديات خاصة بعمال المؤسسة.

ثالثاً، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بغرض تحليل المعطيات الواردة في استبانة الدراسة، تم إفراغها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف اختصاراً (SPSS)، إذ تم ترميز معطيات الاستبيان وإدخالها للبرنامج، ومن ثم القيام بالعمليات الآتية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في العينات المبحوثة من المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

- المتوسط الحسابي (Weighted Mean) لمقارنة متوسطات عبارات كل محور بالمتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات، بغرض معرفة ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات المحاور.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط، ويتم تفسير معاملات الارتباط على النحو التالي: إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.3، فهو ارتباط ضعيف؛ ومن 0.3 إلى أقل من 0.5، يعتبر ارتباط

متوسط؛ ومن 0.5 إلى 0.7، فهو ارتباط قوي؛ أما إن كان أكبر من 0.7، يكون ارتباط قوي جدا. ويتم حسابه من المعادلة التالية:

$$R = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - \sum X^2)(n \sum Y^2 - \sum Y^2)}}$$

- ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة. ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها. وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا 0.6، وكلما تزيد تكون أفضل. ويحسب من

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

المعادلة:
مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$): تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s_i^2): التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

- معامل تصحيح الارتباط (الارتباط المعدل) سبيرمان براون (Spearman Brown)، ويحسب من المعادلة:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان عن المتوسط الحسابي للعبارة، وكذلك الأمر بالنسبة للمحاور. كما يفيد الانحراف المعياري في ترتيب المتوسطات في حالة تساوي بعضها، إذ تأتي أولاً، العبارة التي يكون انحرافها

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

المعياري أقل. ويحسب من المعادلة:

- اختبار كاي تربيع (Chi-Sauqre Test) لحسن المطابقة (chi square goodness of fit test)، ويستخدم هذا الاختبار لبيان مدى مطابقة التكرار المشاهد لظاهرة محددة في العينة، والتكرار النظري المتوقعة لها في المجتمع، ومعنى ذلك انتماء العينة المسحوبة للمجتمع قيد الدراسة. ويحسب من المعادلة:

$$X^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

- اختبار كاي تربيع للاستقلالية: يستخدم لمعرفة إن كانت المتغيرات مستقلة عن بعضها أم لا ويحسب بنفس الصيغة السابقة.

- اختبار "ت" (T-test)، لاختبار الفرضيات، ويتم استخدام هذا الاختبار في حال إذا كانت الفرضية في اتجاه واحد، إذ تتم مقارنة المتوسطات المحسوبة مع المتوسط المعياري. ولاختبار الفرضيات باستخدام الاختبار التائي، لمعرفة إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3، وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم؛ الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 (حسب نتائج برنامج SPSS)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول مستوى توفر العبارة لا يختلف جوهريا عن موافق بدرجة متوسطة، وهي 3 (محايد). أما إذا كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد). وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وذلك من خلال قيمة الاختبار. فإذا كانت الإشارة موجبة، فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، والعكس صحيح. ويحسب

$$T = \frac{X^- - M}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

من المعادلة:

X^- : الوسط الحسابي للعينة؛

M : الوسط الحسابي للمجتمع؛

S : التباين؛

n : عدد أفراد العينة.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها، مردها اختلاف العوامل الشخصية والوظيفية للمبحوثين. ويحسب وفق المعادلة الموالية:

$$V_c = \frac{\sum_{i=1}^K \left(\sum_{j=1}^n x_{ij} \right)^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^n x_{ij} \right)^2}{N}}{n - K - 1}$$

- اختبار شيفيه البعدي (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها.
- اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات. ومن ميزات هذا الأسلوب قدرته على إظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل، وبشكل معياري على المتغير التابع، عند إدخال تأثير باقي المتغيرات قيد الدراسة في التحليل. إضافة لكونه يمتاز بقدرته على اختبار صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة، ويظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع .
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عناصر الإبداع الإداري، عناصر الأساليب الإدارية) على المتغير التابع.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات المستقلة في الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف- سميرنوف (Kolmogorove-Smirnov)، واختبار معامل الالتواء (Skewness) للتحقق إن كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وهما اختباران ضروريان في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

1- اختبار معامل تضخم التباين:

حتى تكون البيانات ملائمة لتحليل الانحدار، وجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل بعد من عناصر الإبداع الإداري، وسلوكيات الإدارة. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة 10، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به على 0.5. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 17

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

معامل التضخم VIF	التباين المسموح به Tolerance	المؤسسة	المتغيرات المستقلة
1.12	0.889	1	الحساسية للمشكلات
1.01	0.985	2	
1.02	0.979	3	
1.26	0.739	1	الطلاقة
1.42	0.704	2	
1.00	0.991	3	
1.42	0.702	1	المرونة
1.95	0.510	2	
1.00	0.995	3	
1.60	0.623	1	المخاطرة
1.34	0.746	2	
1.12	0.890	3	
1.24	0.803	1	الأصالة
1.92	0.520	2	
1.07	0.926	3	
1.52	0.657	1	القدرة على التحليل والربط
1.34	0.700	2	
1.09	0.910	3	
1.35	0.736	1	مواصلة الاتجاه
1.00	0.995	2	
1.10	0.909	3	
0.94	1.06	1	الإدارة بالقيم
1.05	0.950	2	
1.00	0.994	3	
0.96	1.04	1	الإدارة بالأهداف
1.01	0.985	2	
1.03	0.969	3	
0.93	1.07	1	الإدارة بالمشاركة
1.05	0.950	2	
1.06	0.936	3	
0.97	1.03	1	الإدارة بالتفويض
1.01	0.985	2	
1.08	0.920	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر الجدول رقم 17 أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع عناصر الدراسة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة، أقل من 10، وقد تراوحت قيمها بين 0.93 و1.95. كما أن قيمة التباين المسموح به لكل المتغيرات المستقلة أكبر من 0.5، مما يعني عدم وجود ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لاختبار فيما إذا كانت بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية العدم H_0 ، التي تقول بأن بيانات الاستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول رقم 18 يوضح ذلك.

الجدول رقم 18

اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف-سمرنوف

المحور	المؤسسة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإبداع الإداري	1	**0.000
	2	**0.000
	3	**0.000
الأداء الوظيفي	1	**0.000
	2	**0.000
	3	**0.000
الأساليب الإدارية	1	**0.000
	2	**0.000
	3	**0.000

** البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 18 يتبين أن مستوى الدلالة لمحاو الاستبانة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وقد تم حساب قيمة معامل الالتواء Skewness للمتغيرات المستقلة، إذ تقترب البيانات من التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من 1. والنتائج يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم 19

معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

معامل الالتواء	المؤسسة	المتغيرات المستقلة
0.063	1	الحساسية للمشكلات
0.211	2	
0.294	3	
0.309	1	الطلاقة
0.234	2	
0.405	3	
0.313	1	المرونة
0.670	2	
0.867	3	
0.464	1	المخاطرة
0.399	2	
0.046	3	
0.295	1	الأصالة
0.309	2	
0.139	3	
0.461	1	القدرة على التحليل والربط
0.299	2	
0.270	3	
0.104	1	مواصلة الاتجاه
0.123	2	
0.174	3	
0.313	1	الإدارة بالقيم
0.420	2	
0.032	3	
0.285	1	الإدارة بالأهداف
0.103	2	
0.137	3	
0.126	1	الإدارة بالمشاركة
0.157	2	
0.750	3	
0.131	1	الإدارة بالتفويض
0.269	2	
0.255	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تظهر نتائج الجدول 19 أن جميع معاملات الالتواء لجميع المتغيرات المستقلة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث تحت الدراسة، أصغر من الواحد. وعليه، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن معالجتها إحصائياً على أنها بيانات معلمية.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسات الثلاث محل المقارنة في الدراسة، بتقديم لمحة تاريخية عن كل مؤسسة، من تاريخ إنشائها والمراحل التي مرت بها إلى يومنا هذا. وعرض طرائق الإنتاج في كل مؤسسة، ونوعية المنتجات. ثم توضيح أهمية كل مؤسسة، ومدى مساهمتها في التنمية المحلية، ودورها في تطوير اقتصاديات الدول التي تنشط فيها.

والتعرف على منهجية الدراسة والخطوات التي يتم المرور عليها بغية إنجازها. إضافة إلى خطوات بناء استبانة البحث والعبارات التي ستقيسها، وتوضيح طريقة اختيار عينة الدراسة وحجمها، ومن ثم تحليل المعطيات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، بغرض المقارنة ومعرفة الفروقات بين المؤسسات الثلاث، فيما يرتبط باليد العاملة التي تمتلكها.

ليتم بعد ذلك اختبار صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للتحليل، كما تم تحديد الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل معطيات الاستبانة. وأخير تم التأكد من طبيعية التوزيع ومدى ملائمته للاختبارات المعلمية، التي ستجرى عليه. وبهذا يكون هذا الفصل مدخلا للدراسة التطبيقية، وطريقا تسير عليه لتحقيق الغرض من الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل محاور الدراسة

يُعنى هذا الفصل من الدراسة بتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلتها، التي تقيس مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. إضافة إلى مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه. ويتم مناقشة وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، وذلك تبعاً لمراحل المنهج المقارن.

كما تم التعليق على البيانات ومقارنة إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة على أسئلة الاستبانة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف، وذلك بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، ومدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، ومن ثم التوصل إلى نتائج وتعميمات حول موضوع الدراسة.

وبناء عليه، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تم في المبحث الأول تحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع الإداري؛ ويختص المبحث الثاني بتحليل البيانات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي؛ فيما يتناول المبحث الثالث تحليل البيانات الخاصة بمحور الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتحققه.

المبحث الأول: تحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع الإداري

يُجيب هذا المبحث على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، التي وزعت على العاملين في المؤسسات الثلاث. ويتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة، الانحراف المعياري، قيمة كاي تربيع لحسن المطابقة، والاختبار التائي لمقارنة متوسط العبارة بالمتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة. وقد تم تقسيم المحور إلى سبعة عناصر، هي: الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، الأصالة، القدرة على التحليل والربط، ومواصلة الاتجاه. هذه العناصر هي العناصر الأساسية المكونة للإبداع الإداري، والتي يتم قياسه من خلالها. وبغرض الاختصار يشار للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بالمؤسسة 1، وشركة فوسفات قفصة بالمؤسسة 2، والمكتب الشريف للفوسفات بالمؤسسة 3. كما تم استخدام المؤسسة 1 كأساس لعملية المقارنة.

المطلب الأول: عنصر الحساسية للمشكلات

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على عنصر الحساسية للمشكلات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 20

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الحساسية للمشكلات

كاي توزيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	المؤسسية	العبارة
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
52.82 **	-0.30 **	1.09	2.98	17	58	70	57	20	ت	1	1
				7.7	26.1	31.5	25.7	9	%		
89.17 **	2.73 **	1.03	3.18	13	82	66	37	16	ت	2	
				6.1	38.3	30.8	17.3	7.5	%		
67.49 **	0.06 **	1.20	3.05	11	80	39	51	25	ت	3	
				5.3	38.3	18.9	24.8	12.1	%		
64.12 **	-3.16 **	1.07	2.74	13	37	82	59	31	ت	1	2
				5.9	16.7	39.6	26.6	14	%		
56.00 **	3.78 **	1.16	3.29	44	39	80	37	14	ت	2	
				20.6	18.2	37.4	17.3	6.5	%		
60.16 **	2.96 **	1.19	3.25	37	44	82	19	24	ت	3	
				18	21.4	39.8	9.2	11.7	%		
38.31 **	-1.29 **	1.18	2.90	25	39	78	48	32	ت	1	3
				11.3	17.6	35.1	21.6	14.4	%		
86.79 **	0.76 **	1.12	3.04	34	22	92	51	15	ت	2	
				15.9	10.3	43	23.8	7	%		
87.44 **	8.68 **	1.01	3.62	45	66	74	13	8	ت	3	
				21.8	32	35.9	6.3	3.9	%		
		0.64	2.91	المؤسسة 1					المتوسط الحسابي العام		
		0.70	3.18	المؤسسة 2							
		0.63	3.28	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 20 يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر الحساسية للمشكلات، لدى العاملين في المركب المنجمي بجبل العنق، بلغ 2.91 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40). وكذلك الحال بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا لـ 18.3 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. وبلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 3.28 درجة من 5 درجات، مما يعني وقوعه في الفئة الثالثة من المقياس.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائية عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، وهذا يعني أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتراوح متوسطات عبارات العنصر الأول بين 2.74 و3.62، للمؤسسات الثلاث. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 1 (أتوقع حدوث مشاكل في العمل، وأخطط لمواجهةها) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي مقداره 98.2 وانحراف معياري يساوي 1.09. وكان ترتيبها ثانيا في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 18.3 وانحراف معياري 1.03. ورتبت ثالثة في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.20. ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة في شركة فوسفات قفصة، أعلى منه في المركب المنجمي والمكتب الشريف.

- العبارة رقم 2 (يمكنني معرفة جميع جوانب المشكلة التي تعترضني في عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي قدره 74.2 وانحراف معياري مقداره 1.07. والأولى في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.29 وانحراف معياري 1.16. وفي الترتيب الثاني بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.16.

- العبارة رقم 3 (في أغلب الأحيان أستطيع توقع حلول لمشاكل العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.18، بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي بجبل العنق.

وثالثة بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.04 وانحراف قدره 1.12. وفي الترتيب الأول بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.62 وانحراف معياري 1.01. وتكشف النتائج السابقة، أن أفراد العينات المأخوذة من المؤسسات الثلاث، كانت استجابتهم متوسطة إزاء توفر عنصر الحساسية للمشكلات في مؤسساتهم. ومرد ذلك طبيعة العمل في حد ذاته، إذ إن العمل المنجمي تعترضه الكثير من المشكلات، منها ما يتعلق باستخراج الفوسفات، وما يسببه من أعطال متكررة للآلات والمعدات، وأخطار تتعلق بتساقط الأحجار العملاقة (حدث ذلك في سنة 2005 بمركب جبل العنق، بفعل التفجير المستمر تصدعت كتلة جبلية وسقطت دافنة تحتها العديد من المعدات، ولم تكن هناك خسائر بشرية). إضافة إلى الأعباء الكثيرة التي تقع على عاتق العمال الإداريين، بالنسبة للتسويق وغيره من أمور الإدارة.

وما دام العامل في المؤسسة يستطيع أن يتنبأ بالمشاكل قبل حدوثها، فيمكنه أن يتوقع حلولاً لتلك المشاكل. وتصدر الإشارة إلى أن أغلب المشكلات متكررة الحدوث بنفس الشكل، وإن اختلف الزمن، فالعامل الذي يملك المهارة والخبرة، يمكنه توقع حلول المشكلات التي ستعترضه. وذلك ما يجعل صفة الحساسية للمشكلات دائمة الحضور لدى العاملين في المؤسسات الثلاث، فيحققون بذلك عنصراً من عناصر الإبداع لمؤسساتهم.

غير أن درجة التوفر، وإن كانت متوسطة في المؤسسات الثلاث، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ففي حين كانت درجة التوفر للعبارة الأولى في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، تفوق المتوسط الافتراضي للمجتمع بقليل، كانت تقل عنه في المركب المنجمي بنسبة قليلة أيضاً. وكانت نسبة توفر العبارة لدى العاملين في المكتب الشريف أكبر منها في شركة فوسفات قفصة والمركب المنجمي على الترتيب.

أما العبارة الثانية فكانت متوفرة لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف بنسب متقاربة، إلا أنها كانت أقل لدى عمال المركب المنجمي، بنسبة 0.55% عن عمال شركة فوسفات قفصة، وبنسبة 0.51% عن عمال المكتب الشريف. وذلك راجع إلى نقص التدريب على عمليات التفكير التباعدي، الذي ينظر إلى مشكلة من كل جوانبها، وما يحيط بها من ظروف ومؤثرات. بيد أن ذلك لم يمنع العاملين في المركب المنجمي، من معرفة بعض جوانب المشكلات التي تعترض عملهم. ونفس الأمر بالنسبة للعبارة رقم 3، جاء المركب المنجمي في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة على العبارة، لأن العامل

الذي لا يمكنه الإحاطة بكل جوانب المشكلة التي يتوقع حدوثها، سيكون من الصعب عليه أن يتوقع حلولاً لها.

المطلب الثاني: عنصري الطلاقة والمرونة

تحليل البيانات المتحصل عليها، فيما يختص بعنصري الطلاقة والمرونة.

أولاً، عنصر الطلاقة:

تم حساب الإحصاء الوصفي لعنصر الطلاقة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 21

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الطلاقة

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					التكرار والنسبة	المؤسسية	العبرة		
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً					
45.07 **	0.16 **	1.20	3.01	38	29	73	62	20	ت	1	4		
				17.1	13.1	32.9	27.9	9	%				
49.36 **	4.87 **	1.03	3.18	22	59	72	44	17	ت	2			
				10.3	27.6	33.6	20.6	7.9	%				
32.15 **	3.61 **	1.21	3.31	47	40	59	49	11	ت	3			
				22.8	19.4	28.6	23.8	5.3	%				
65.74 **	3.21 **	1.10	3.24	29	62	83	29	19	ت	1	5		
				13.1	27.9	37.4	13.1	8.6	%				
34.17 **	2.39 **	1.16	3.29	35	49	68	46	16	ت	2			
				16.4	22.9	31.8	21.5	7.5	%				
97.54 **	9.64 **	1.01	3.68	44	83	59	10	10	ت	3			
				21.4	40.3	28.6	4.9	4.9	%				
94.66 **	2.63 **	1.17	3.21	48	21	97	41	15	ت	1	6		
				21.6	9.5	43.7	18.5	6.8	%				
25.72 **	0.67 **	1.12	3.04	31	45	67	47	24	ت	2			
				14.5	21	31.3	22	11.2	%				
46.33 **	5.49 **	1.20	3.46	51	48	69	21	17	ت	3			
				24.8	23.3	33.5	10.2	8.3	%				
	0.79	3.22	المؤسسة 1	المتوسط الحسابي العام									
	0.66	2.95	المؤسسة 2										
	0.67	3.48	المؤسسة 3										

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول 21 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المركب المنجمي نحو مدى توفر عنصر الطلاقة لدى العاملين في المركب، بلغ 3.22 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). وكان المتوسط العام للاستجابات في شركة فوسفات قفصة يساوي 2.95 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. وبلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف 3.48 درجة من 5 درجات، مما يعني وقوعه في الفئة الثالثة من المقياس.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، مما يشير إلى وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتراوح متوسطات عبارات العنصر الثاني بين 3.01 و3.68، بالنسبة للمؤسسات الثلاث. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر، على النحو التالي:

- العبارة رقم 5 (يمكن للعامل التعبير عن أفكاره بكل طلاقة، وإيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المؤسسات الثلاث. ففي المركب المنجمي بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري يساوي 1.10. وفي شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.16. وبتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.01، بالنسبة للمكتب الشريف.

- العبارة رقم 6 (يستطيع العامل أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط 3.21 وانحراف 17.1. والثالثة لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.04 وانحراف 1.12. وفي الترتيب الثاني بالنسبة للعمال في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف 1.20.

- العبارة رقم 4 (يمكن للعامل في المؤسسة تقديم العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.20، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وثانية بالنسبة للعمال في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.18 وانحراف قدره 1.03.

وفي الترتيب الثالث بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط 3.31 وانحراف معياري قدره 1.21.

وعليه، يمكن القول أن عنصر الطلاقة متوفر بنسب متوسطة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، إذ يرى الباحثين في المؤسسات الثلاث، بأن العامل في مؤسساتهم يمكنه التعبير بكل طلاقة عن أفكاره، وإيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف من المواقف المختلفة، ويمكنه أن يقدم العديد من الأفكار التي تفيد عمله، كما أنه يستطيع إنجاز هذا العمل بأكثر من طريقة.

ثانياً، عنصر المرونة: تم حساب الإحصاء الوصفي لعنصر المرونة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 22

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر المرونة

العملة	المؤسسة	التكرار والنسبة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	كاي تربيع
			منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً				
7	1	ت	23	40	80	42	37	3.14	1.19	1.67**	40.65**
		%	10.4	18	36	18.9	16.7				
	2	ت	15	30	90	46	33	3.24	1.09	3.24**	76.42**
		%	7	14	42.1	21.5	15.4				
	3	ت	6	20	74	66	40	3.55	1.00	7.90**	82.05**
		%	2.9	9.7	35.9	32	19.4				
8	1	ت	10	27	86	56	43	3.43	1.07	5.94**	75.52**
		%	4.5	12.2	38.7	25.2	19.4				
	2	ت	5	20	94	54	41	3.50	0.98	7.37**	109.78**
		%	2.3	9.3	43.9	25.2	19.2				
	3	ت	11	13	42	100	40	3.70	1.02	9.86**	125.40**
		%	5.3	6.3	20.4	48.5	19.4				
9	1	ت	24	61	83	40	14	2.82	1.05	-2.61**	70.38**
		%	10.8	27.5	37.4	18	6.3				
	2	ت	15	51	90	41	17	2.97	1.01	-0.40**	87.30**
		%	7	23.8	42.1	19.2	7.9				
	3	ت	22	73	38	73	00	2.79	1.04	-2.92**	38.38**
		%	10.7	35.4	18.4	35.4	00				
			المتوسط الحسابي العام								
							3.19	0.74			
							3.23	0.70			
							3.34	0.53			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول رقم 22 أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر المرونة لدى العاملين في المركب المنجمي بلغ 3.19 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). ونفس الشيء بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.23 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. وبلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 3.34 درجة من 5 درجات، مما يعني وقوعه في الفئة الثالثة من المقياس. ويدل ذلك على توفر عنصر المرونة لدى العاملين في المؤسسات المدروسة بصفة متوسطة.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، مما يعني وجود اختلافات جوهرية، في استجابات أفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة. ويتبين من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الثالث بين 2.79 و3.70 للمؤسسات الثلاث تحت الدراسة. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 8 (يتقبل العامل في المؤسسة أفكار الآخرين، حتى وإن خالفت رأيه) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 43.3 وانحراف معياري يساوي 1.07. ولدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.01. ورتبت ثانية لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.98.

- العبارة رقم 7 (يغير العامل موقفه عند التأكد من عدم صحته) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط 3.14 وانحراف 1.19. ولدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.24 وانحراف 1.09. وفي نفس الترتيب بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري يساوي 1.00.

- العبارة رقم 9 (يحرص العامل على تغيير أساليب عمله من فترة إلى أخرى) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.05، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وكذلك الحال لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 2.97 وانحراف قدره 1.01. وفي نفس الترتيب لدى العاملين في المكتب الشريف، بمتوسط 2.79 وانحراف معياري قدره 1.04.

ويدل ذلك على أن العاملين في المؤسسات الثلاث، لديهم الثقة الكافية في أنفسهم، التي تجعلهم يعدلون عن آرائهم إذا اتضح لهم عدم صحتها، ويتقبلون الرأي الآخر، إلا أنهم لا يحرصون كثيرا على تغيير أساليب العمل. ومرد ذلك طبيعة العامل المغربي بصفة عامة، إذ يميل في غالب الأحيان للروتين والكسل.

المطلب الثالث: عنصري المخاطرة والأصالة

يتم تحليل البيانات الخاصة بالعنصرين لتحديد مدى موافقة مفردات الدراسة عليهما.

أولا، عنصر المخاطرة: تم حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة على عنصر المخاطرة.

الجدول رقم 23

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر المخاطرة

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المئوية	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
66.96	3.61 **	1.09	3.27	32	58	85	31	16	ت	1	10
				14.4	26.1	38.3	14	.7	%		
93.80 **	2.50 **	1.03	3.18	25	48	95	32	14	ت	2	10
				11.7	22.4	44.4	15	6.5	%		
88.02 **	8.95 **	0.98	3.61	41	72	70	18	5	ت	3	10
				19.9	35	34	8.7	2.4	%		
66.06	6.26 **	1.08	3.45	40	71	73	26	12	ت	1	11
				18	32	32.9	11.7	5.4	%		
76.84 **	6.89 **	1.06	3.50	41	66	77	19	11	ت	2	11
				66	30.8	36	8.9	5.1	%		
178.61 **	20.20 **	0.82	4.17	77	96	26	4	3	ت	3	11
				37.4	46.6	12.6	1.9	1.5	%		
51.82	0.76	1.14	3.06	28	45	84	42	23	ت	1	12
				12.6	20.3	37.8	18.9	10.4	%		
104.97 **	1.99 *	1.06	3.14	29	36	101	33	15	ت	2	12
				13.6	16.8	47.2	15.4	7	%		
192.49 **	14.09 **	0.76	3.75	28	110	59	7	2	ت	3	12
				13.6	53.4	28.6	3.4	1	%		
		0.76	3.33	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.71	3.27	المؤسسة 2							
		0.44	3.84	المؤسسة 3							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يكشف الجدول رقم 23 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر المخاطرة، لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 3.33 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). وكذلك الحال بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.27 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. في حين بلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 3.84 درجة من 5 درجات، مما يعني وقوعه في الفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

وذلك يدل على أن العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، يرون أن عنصر المخاطرة متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل متوسط. أما العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، فيرون أن عنصر المخاطرة متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل جيد. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الرابع، بين 3.06 و4.17 للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وكان ترتيب عبارات العنصر، كالتالي:

- العبارة رقم 11 (يتقبل العامل الانتقادات بصدر رحب) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري يساوي 1.08. والعاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.16. وفي نفس الترتيب بالنسبة للعمال في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 17.4 وانحراف معياري 0.82.

ويلاحظ أن العبارة 11 قد وقعت في المجال موافق، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة، مما يدل على أن العاملين يتقبلون الانتقادات بكل أريحية وتفتح، وهذه الأخيرة من مميزات العامل المبدع. ويتفوق عليهم المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط 4.17. ومرد ذلك التكوين العلمي العالي للعاملين في المكتب

الشريف. هذا التكوين والتدريب يزيد من درجة الثقة في النفس، التي تجعل العامل يستمع لآراء الآخرين ويتقبل انتقاداتهم، حتى وإن كانت خاطئة.

- العبارة رقم 10 (يرفض العامل في المؤسسة الأعمال الخاطئة، وإن كانت شائعة لدى كل العمال) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط 27.3 وانحراف 1.09. ولدى العمال في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.18 وانحراف 1.03. وكانت في الترتيب الثالث بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري يساوي 0.98.

ويظهر اتفاق أفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث على رفض العمل الخاطيء، حتى ولو كان شائعا لدى العمال، وهذا ما يتفق مع الفطرة السليمة ومع الدين والعرف، إلا أن الواقع ينفي ذلك، فكل الناس يرفضون الأعمال الخاطئة ويمارسونها في نفس الوقت.

- العبارة رقم 12 (لا يخاف العامل من الفشل، ويبادر دائما لتبني الأفكار الجديدة في عمله) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.14 بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي بجبل العنق، وبالنسبة لعمال شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.14 وانحراف قدره 1.06. وفي الترتيب الثاني بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط 3.75 وانحراف معياري قدره 0.76.

مما يؤكد اتفاق أفراد عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث، على أن العاملين في مؤسساتهم، يبادرون دائما لتبني الأفكار الجديدة في العمل، ولا يخافون من الفشل. هذا لأن تبني الأفكار الجديدة دائما يؤدي إلى تخفيض أعباء العمل، وبالتالي يُقبل عليها العاملون، إضافة إلى أن نسبة المخاطرة في تبنيها قليلة. وبناء عليه، يمكن القول إن العاملين في المؤسسات الثلاث، يضيفون إلى مؤسساتهم عنصرا مهما من عناصر الإبداع الإداري، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

ثانياً، عنصر الأصالة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على عنصر الأصالة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 24

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الأصالة

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
53.63 **	3.30 **	1.15	3.26	28	77	64	30	23	ت	1	13
				12.6	34.7	28.8	13.5	10.4	%		
73.15 **	4.29 **	1.06	3.31	26	72	74	27	15	ت	2	
				12.1	33.6	34.6	12.6	7	%		
106.28 **	9.91 **	1.06	3.74	48	93	40	13	12	ت	3	
				23.3	45.1	19.4	6.3	5.8	%		
53.99 **	1.75	1.11	3.13	26	56	80	41	19	ت	1	
				11.7	25.2	36	18.5	8.6	%		
99.22 **	1.26	1.02	3.09	20	46	97	35	16	ت	2	
				9.3	21.5	45.3	16.4	7.5	%		
218.32 **	15.17 **	0.83	3.88	39	122	31	10	4	ت	3	
				18.9	59.2	15	4.9	1.9	%		
79.39 **	3.44 **	1.03	3.24	24	66	84	35	13	ت	1	
				10.8	29.7	37.8	15.8	5.9	%		
116.70 **	3.01 **	0.97	3.20	20	55	99	28	12	ت	2	
				9.3	25.7	46.3	13.1	5.6	%		
102.89 **	20.18 **	0.73	4.03	34	116	50	6	00	ت	3	
				16.5	56.3	24.3	2.9	00	%		
		0.72	3.27	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.68	3.20	المؤسسة 2							
		0.41	3.88	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول رقم 24 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر الأصالة لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 3.27 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة

الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). والأمر نفسه بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.20 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. في حين بلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 3.88 درجة من 5 درجات، مما يؤكد وقوعه في الفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

ويدل ذلك على أن العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، يوافقون على أن عنصر الأصالة متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل متوسط. أما العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، فيوافقون على أن عنصر الأصالة متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل جيد. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يبين وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويتضح من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الخامس بين 3.09 و4.03 للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وجاء ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 13 (لا يكرر العامل ما يفعله الآخرون في عملهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري يساوي 1.15. ولدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.06. وفي الترتيب الثالث لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 74.3 وانحراف معياري 1.06.

ويظهر من النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسات الثلاث، يتفقون على أن العاملين في مؤسساتهم لا يكررون ما يفعله الآخرون في عملهم، مما يدل على عدم تقليدهم للآخرين واستقلاليتهم فكريا. غير أن هذا الاستقلال بالأفكار والآراء، ربما يكون ناتجا عن عدم التنسيق، والاستبداد بالرأي لدى العاملين.

- العبارة رقم 15 (ينجز العامل أعماله بطرائق حديثة ومبتكرة) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط 3.24 وانحراف 1.03. ولدى العمال في شركة

فوسفات قفصة، بمتوسط 3.20 وانحراف 0.97. وفي الترتيب الأول بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري يساوي 0.73.

ويتضح من متوسطات العبارة توافق أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على أن العاملين في مؤسستهم ينجزون أعمالهم بطرائق حديثة ومبتكرة، بنسبة متوسطة. في حين اتفق أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، على أن العاملين في مؤسستهم ينجزون أعمالهم بطرائق حديثة ومبتكرة، بنسبة جيدة. ومرد ذلك تطوير المؤسسات الثلاث لطرائق وأساليب العمل، كتركيب نظم اتصالات متطور وتوفير الانترنت، إضافة إلى تحديث الآلات والمعدات الخاصة بالعمل. غير أن المكتب الشريف للفوسفات، تفوق على المؤسستين السابقتين، فيما يختص بالتجهيزات، والتكوين العلمي الدقيق للعاملين.

- العبارة رقم 14 (يستطيع العامل تنظيم أفكاره، وتحديد تفاصيل العمل قبل انجازه) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.11، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وفي نفس الترتيب بالنسبة للعاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.09 وانحراف قدره 1.02. وفي الترتيب الثاني بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط 3.88 وانحراف معياري قدره 0.83.

ومن متوسطات العبارة يلاحظ انسجام آراء أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، حول تمكن العامل في مؤسستيهما من تحديد تفاصيل العمل قبل انجازه، بصفة متوسطة. أما أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات فقد وافقوا على العبارة بدرجة جيدة. الأمر الذي يؤكد تمتع العاملين في المؤسسات الثلاث، من وجهة نظر أفراد الدراسة، بالدراية الكافية حول مكونات العمل الذي يقومون به، واطلاعهم على كيفية تنفيذه. غير أن عمال المكتب الشريف للفوسفات يتفوقون في درجة الموافقة على العبارة، إذ إن انجاز العمل بالطرائق الحديثة والمبتكرة، يؤدي بالضرورة إلى تنظيم الأفكار، وتحديد تفاصيل العمل.

المطلب الرابع: عنصري القدرة على التحليل والربط ومواصلة الاتجاه

يتم في هذا المطلب معالجة عنصري التحليل والربط، وعنصر مواصلة الاتجاه أو تركيز الانتباه.

أولاً، القدرة على التحليل والربط:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم 25

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر القدرة على التحليل والربط

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
29.71 **	1.97 *	1.18	3.16	31	62	61	47	21	ت	1	16
				14	27.9	27.5	21.2	9.5	%		
91.37 **	4.04 **	0.99	3.28	25	59	88	34	8	ت	2	
				11.7	27.6	41.1	15.9	3.7	%		
126.9 **7	17.39 **	0.71	3.86	34	116	50	6	00	ت	3	
				16.5	56.3	24.3	2.9	00	%		
23.81 **	1.52	1.27	3.13	42	41	72	38	29	ت	1	17
				18.9	18.5	32.4	17.1	13.1	%		
73.66	2.36 **	1.13	3.18	33	41	91	30	19	ت	2	
				15.4	19.2	42.5	14	8.9	%		
73.18 **	16.67 **	0.78	3.91	52	87	64	3	00	ت	3	
				25.2	42.2	31.1	1.5	00	%		
33.45 **	2.05 *	1.20	3.17	32	60	70	33	27	ت	1	18
				14.4	27	31.5	14.9	12.2	%		
93.38 **	4.44 **	1.09	3.33	35	52	93	17	17	ت	2	
				16.4	24.3	43.5	7.9	7.9	%		
25.64 **	22.58 **	0.71	4.12	65	100	41	00	00	ت	3	
				31.6	48.5	19.9	00	00	%		
		0.84	3.23	المؤسسة 1					المتوسط الحسابي العام		
		0.77	3.26	المؤسسة 2							
		0.49	3.96	المؤسسة 3							

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول 25 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر القدرة على التحليل والربط لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 23.3 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). والأمر نفسه بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.26 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. في حين بلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 3.96 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

ويدل ذلك على أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، يتفوقون على أن عنصر القدرة على التحليل والربط متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل متوسط. أما أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، فيوافقون على أن هذا العنصر متوفر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل جيد. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، ويعني ذلك وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر السادس بين 3.13 و4.12 في المؤسسات الثلاث محل الدراسة. وكان ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 18 (يمكن للعامل في المؤسسة تنظيم أفكاره) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري يساوي 1.20. ولدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.91. وفي نفس الترتيب بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي 12.4 وانحراف معياري 0.71.

وتكشف متوسطات العبارة أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، قد اتفقوا على أن العاملين في مؤسستهم يستطيعون تنظيم أفكارهم بشكل متوسط. أما أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، فقد وافقوا على أن العاملين في مؤسستهم يمكنهم تنظيم أفكارهم بشكل جيد. وتجدد

الإشارة إلى أن تنظيم الأفكار يتأتى من خلال التأهيل العلمي الجيد والتدريب على ذلك، إذ يتفوق المكتب الشريف للفوسفات على المؤسستين السابقتين، في تأهيل وتدريب العنصر البشري.

- العبارة رقم 16 (لدى العامل القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر لدى العاملين في المركب المنجمي، بمتوسط 3.16 وانحراف 1.18. ولدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.28 وانحراف 0.99. وفي الترتيب الثالث بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري يساوي 0.71.

وقد اتفق أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على أن العاملين في مؤسستهم لديهم القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها بنسبة متوسطة. في حين وافق أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات يتفوقون على أن العاملين في مؤسستهم يدركون العلاقات بين الأشياء ويفسرونها بنسبة جيدة.

والملاحظ هنا أن القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء، تأتي كنتيجة لمقدرة الفرد على تنظيم أفكاره وترتيبها، بحيث يستطيع أن يدرك العلاقة بين شيئين والعكس صحيح، فالعامل المشوش الفكر، الذي لا يحسن ربط الأسباب بمسبباتها، لا يمكنه تنظيم أفكاره في عمله، وتجده يمارسه بصفة عشوائية يكثر فيها الخطأ ويقل الصواب، وتتعدد العثرات، بسبب قلة التدريب من جانب ومحدودية القدرات من جانب آخر.

- العبارة رقم 17 (يستطيع العامل تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.27، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وبالنسبة للعاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.18 وانحراف قدره 1.33. وفي الترتيب الثاني لدى العاملين في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري مقداره 0.78.

وقد اتفقت وجهات نظر أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على ممارسة العاملين في مؤسستيهما لهذه العبارة بدرجة متوسطة. إلا أن الأمر يختلف بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، إذ يوافقون على أن درجة ممارسة هذه العبارة في مؤسستهم جيدة. وعموما بالنسبة للمؤسسات الثلاث، ومادام العاملين فيها يحسنون تنظيم أفكارهم، وإدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها، فهم بالضرورة يحسنون تجزئة مهام العمل بسهولة ويسر، فهي محصلة للعبارتين السابقتين. إلا أن المكتب الشريف للفوسفات يتفوق، بسبب مستوى تأهيل العاملين لديه.

ثانياً، مواصلة الاتجاه:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على عنصر مواصلة الاتجاه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 26

استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر مواصلة الاتجاه

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبرة
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
35.56 **	2.73 **	1.17	3.22	35	57	71	39	20	ت	1	19
				15.8	25.7	32	17.6	9	%		
56.79 **	2.09 *	1.11	3.16	31	44	81	44	14	ت	2	
				14.5	20.6	37.9	20.6	6.5	%		
181.62 **	-9.01 **	0.81	2.49	4	18	65	106	13	ت	3	
				1.9	8.7	31.6	51.5	6.3	%		
42.36 **	2.03 *	1.15	3.16	34	48	77	45	18	ت	1	
				15.3	21.6	34.7	20.3	8.1	%		
92.16 **	0.65	1.03	3.05	22	39	95	43	15	ت	2	
				10.3	18.2	44.4	20.1	7	%		
120.64 **	-12.15 **	0.78	2.38	00	14	67	109	16	ت	3	
				00	6.8	32.5	52.9	7.8	%		
36.78 **	0.84	1.18	3.07	32	44	77	45	24	ت	1	
				14.4	19.8	34.7	20.3	10.8	%		
99.27 **	0.79	1.03	3.06	23	37	98	41	15	ت	2	
				10.7	17.3	45.8	19.2	7	%		
128.56 **	-5.34 **	0.90	2.67	7	22	89	71	17	ت	3	
				3.4	10.7	43.2	34.5	8.3	%		
				المتوسط الحسابي العام							
				0.78	3.22	المؤسسة 1					
				0.74	3.08	المؤسسة 2					
				0.39	2.51	المؤسسة 3					

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

- تشير القيمة السالبة لـ T أن المتوسط المحسوب يختلف عن المتوسط الافتراضي للمجتمع بالنقصان.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من نتائج الجدول 26 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر مواصلة الاتجاه لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 3.22 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). والأمر نفسه بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.08 درجة، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس. وبلغ المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات 2.51 درجة من 5 درجات، مما يعني وقوعه في الفئة الثانية من المقياس (من 1.80 إلى أقل من 2.60).

ويتضح من النتائج أن العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، يوافقون على توفر عنصر مواصلة الاتجاه، لدى العاملين في مؤسستهم بشكل متوسط. أما العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، فلا يوافقون، بمعنى أن هذا العنصر غير متوفر لدى العاملين في مؤسستهم. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يؤكد أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

وتكشف نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر السابع بين 2.38 و 3.22 في المؤسسات الثلاث محل الدراسة. وجاء ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 19 (تطاردني مشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، وأحاول دائما إيجاد الحلول لها) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفر في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 22.3 وانحراف معياري يساوي 1.17. وفي نفس الترتيب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 16.3 وانحراف معياري 1.11، وفي الترتيب الثاني بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 49.2 وانحراف معياري 0.81.

ومن متوسطات العبارة يلاحظ أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، قد اتفقوا على أن العاملين في مؤسستهم تصاحبهم مشكلات العمل حتى في أوقات الراحة ويحاولون دائما إيجاد الحلول لها. أما أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات فلا يوافقون على توفر هذا العنصر. ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة المنطقتين، بالنسبة للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، وهما منطقتان

صغيرتان نسبياً مقارنة بالمنطقة التي ينشط فيها المكتب الشريف للفوسفات، إذ إن عدد السكان ليس كبيراً ويغلب على المنطقتين التقسيم القبلي، مما يجعل من العلاقات بين العاملين أكثر قوة وتماسكاً. وهذا ما يجعلهم ينقلون مشاكل عملهم خارج المؤسسة في أوقات الراحة، حيث يبحثون لها عن الحلول. في حين إن كبر عدد العاملين في المكتب الشريف للفوسفات، وشساعة المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، يجعل العلاقات بين العاملين قليلة وغير مؤثرة، الأمر الذي يجعل كل عامل يعتقد أنه الوحيد الذي ينقل مشاكل عمله خارج المؤسسة.

- العبارة رقم 20 (أحاول دائماً إيجاد عدد كبير من الحلول، بدلاً من الاكتفاء بالحل السهل) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر في المركب المنجمي، بمتوسط 3.16 وانحراف 15.1. وفي الترتيب الثالث بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.05 وانحراف 1.03. وفي نفس الترتيب بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري يساوي 0.78. وهذه العبارة في حقيقة الأمر تكملة للعبارة التي قبلها، فالعامل الذي ينقل مشكلة العمل خارج المؤسسة، أكيد يبحث لها عن أكثر من حل، بدل الاكتفاء بالحل السهل.

- العبارة رقم 21 (أقترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال، حتى ولو كان هناك احتمال فشلها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي 07.3 وانحراف معياري 1.18. وفي الترتيب الثاني بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 06.3 وانحراف 0.79. وفي الترتيب الأول بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 2.67 وانحراف 0.90. ويظهر من متوسطات العبارة أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة يتفقون بشكل متوسط، على أن العاملين يقترحون أساليب جديدة لأداء الأعمال، حتى وإن كان هناك احتمال لفشلها أو عدم قبولها.

المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل محور الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث

بعد تحليل الجداول السابقة، التي عرضت لعناصر الإبداع الإداري، ومدى توفرها في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. يستعرض الجدول الموالي، ترتيب تلك العناصر، والمتوسط الكلي لمحور الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث.

الجدول رقم 27

المتوسط الكلي لعبارات محور الإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العنصر
7	0.64	2.91	1	الحساسية للمشكلات
5	0.70	3.18	2	
6	0.63	3.28	3	
5	0.79	3.22	1	الطلاقة
2	0.70	3.23	2	
4	0.67	3.48	3	
6	0.74	3.19	1	المرونة
3	0.71	3.21	2	
5	0.53	3.34	3	
1	0.76	3.33	1	المخاطرة
4	0.68	3.20	2	
3	0.44	3.84	3	
2	0.72	3.27	1	الأصالة
1	0.77	3.26	2	
2	0.41	3.88	3	
3	0.84	3.23	1	القدرة على التحليل والربط
7	0.66	2.95	2	
1	0.49	3.96	3	
4	0.78	3.22	1	مواصلة الاتجاه
6	0.74	3.08	2	
7	0.39	2.51	3	
2	0.50	3.20	1	الإبداع الإداري
3	0.40	3.17	2	
1	0.19	3.47	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول 27 أن درجة ممارسة الإبداع الإداري في المركب المنجمي لجبل العنق وشركة فوسفات قفصة على الترتيب 3.20 و3.17، وينتميان إلى الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، أي أن أفراد عيني الدراسة في المؤسساتين يوافقون على أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، متوسط. في حين كان متوسط المحور في المكتب الشريف للفوسفات 3.47، وهو ينتمي للفئة الرابعة من المقياس. وهذا يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسستهم

جيد، وذلك من وجهة نظر الباحثين في المكتب الشريف للفوسفات. كما يتضح أن هناك تفاوت في استجابات مفردات الدراسة إزاء عناصر هذا المحور وفقراته، وقد جاء ترتيب العناصر على النحو التالي:

أولاً، ترتيب العناصر بالنسبة للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

جاء عنصر المخاطرة في الأهمية النسبية الأولى من بين عناصر الإبداع الإداري بدرجة قبول متوسطة (3.33 درجة من 5)، وانحراف معياري 0.77، إذ بين تحليل فقرات العنصر أن المخاطرة سمة شائعة لدى العاملين في المركب المنجمي، وليس القصد هنا بالمخاطرة الأخطار المادية التي يتعرض لها العامل أثناء تأدية عمله، وإن كان العمل المنجمي عموماً تصاحبه العديد من الأخطار، بل القصد منها مبادرة العامل لطرح أفكاره دون الخوف من التعرض للسخرية من الآخرين أو عدم قبولها أو فشلها، مما يتركها حبيسة عقله وفي كثير من الأحيان تقتل روح الإبداع لديه.

إن أكبر عائق يحول بين الفرد والإبداع، هو خوفه من الفشل وركونه للحلول السهلة. كما أن العاملين في المركب من وجهة نظر الباحثين لا يتبنون الأفكار الخاطئة عن العمل، وإن كانت مقبولة من الآخرين وشائعة بينهم. ويظهر من قيمة الانحراف المعياري تركيز الإجابات وعدم تشتتها، مما يدل على الاتفاق الكبير بين أفراد العينة حول هذا العنصر.

وكان في الترتيب الثاني عنصر الأصالة بمتوسط 3.27 وانحراف 0.72، مما يبين قبول أفراد الدراسة لهذا العنصر بدرجة متوسطة، مع تركيز إجاباتهم حول الوسط الحسابي للعبارة، فالعامل في المركب من وجهة نظر الباحثين، أصيل الأفكار لا يقلد ولا يكرر ما يأتي به الآخرون، يستطيع تنظيم أفكاره، وإنجاز عمله بطرائق مبتكرة.

بينما وجد في الترتيب الثالث عنصر القدرة على التحليل والربط، بمتوسط 23.3 وانحراف معياري 0.87، إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن العامل في المركب يمكنه تنظيم أفكاره، وإدراك العلاقات بين الأشياء (بفضل فطنة أحد العاملين في المركب، نجا زهاء 80 عامل من الموت المحتم تحت أطنان من صخور الفوسفات، حين استطاع رئيس فرقة، أن يربط بين هشاشة الطبقة الرملية تحت الطبقة الفوسفاتية وارتفاع الجبل، فأدرك أن السقوط واقع لا محالة)، ومن ثم تحليل أجزاء العمل بكل سهولة ويسر.

أما عنصر مواصلة الاتجاه أو تركيز الانتباه، جاء في الترتيب الرابع، بمتوسط 3.22 وانحراف 0.78، بفارق بسيط مع عنصر القدرة على التحليل. هذه النتيجة تستوقف الباحث والقارئ على حد سواء، إذ إن العامل الذي يقبل بالمخاطرة وأفكاره أصيلة، لديه القدرة على التحليل والربط بين الأشياء، حتماً هو

عامل نشط لا يترك عمله وراءه حين الانتهاء منه، بل إن مشاكل العامل تطارده حتى في أوقات راحته وتؤرقه باحثاً لها عن الحلول، وهذه الميزة من أهم مميزات الشخصية المبدعة الخلاقة.

وحل في الترتيب الخامس عنصر الطلاقة بمتوسط 3.22 وانحراف 0.79، وتساوى بذلك مع عنصر مواصلة الاتجاه. لكن وبالنظر إلى الانحراف المعياري يتبين أن إجابات أفراد الدراسة على عنصر مواصلة الاتجاه كانت أقل تشتتاً من إجاباتهم على عنصر الطلاقة. ويرى أفراد الدراسة أن العامل في المركب يمكنه أن يعبر عن أفكاره بكل طلاقة ويستطيع إيجاد أكثر من طريقة لإنجاز العمل.

وجاء عنصر المرونة في الترتيب السادس بمتوسط 3.19 وانحراف معياري 0.78، بفارق بسيط عن بقية العناصر، ثم يليه في الترتيب السابع عنصر الحساسية للمشكلات بمتوسط 2.91 وانحراف معياري 0.64. ويتضح من ترتيب العناصر السابقة، تقارب متوسطاتها إلى حد التساوي، مثل ما وجد في عنصري الطلاقة ومواصلة الاتجاه، مما يدل على تساوي تلك العناصر في الأهمية النسبية بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وكان المتوسط العام لمحور الإبداع الإداري بكل عناصره 3.20 وانحراف معياري 0.50، مما يعني موافقة أفراد الدراسة، على أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي متوسط، وتعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري، التي تبين تركيز إجابات الباحثين حول موافق إلى حد ما. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول منها، وهو ما مستوى الإبداع الإداري في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

ثانياً، ترتيب العناصر بالنسبة لشركة فوسفات قفصة:

كان في الترتيب الأول، عنصر الأصالة بمتوسط 3.26 وانحراف معياري قدره 0.77. وفي الترتيب الثاني عنصر الطلاقة بمتوسط 3.23 وانحراف 0.70. وعنصر المرونة ثالثاً، بمتوسط 3.21 وانحراف معياري 0.71. وفي الترتيب الرابع عنصر المخاطرة، بمتوسط 3.20 وانحراف 0.68. أما عنصر الحساسية للمشكلات، فقد جاء خامساً بمتوسط 3.18 وانحراف 0.70. وفي الترتيب السادس عنصر مواصلة الاتجاه، بمتوسط 08.3 وانحراف معياري يساوي 0.74. وأخيراً عنصر القدرة على التحليل والربط، بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 0.66.

ويتضح من ترتيب العناصر أن متوسطاتها متقاربة إلى حد بعيد، مما يوضح تساوي أهمية تلك العناصر بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة. وكان المتوسط العام لمحور الإبداع الإداري بكل عناصره 3.17 وانحراف معياري 0.40، مما يبين موافقة أفراد الدراسة على أن العاملين في شركة فوسفات قفصة

يمارسون الإبداع في عملهم بدرجة متوسطة. وتؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري، التي تبين تركيز إجابات الباحثين حول موافق إلى حد ما. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول منها، وهو ما مستوى الإبداع الإداري في شركة فوسفات قفصة.

ثالثا: ترتيب العناصر بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب

جاء عنصر القدرة على التحليل والربط في الترتيب الأول، بمتوسط 3.96 وانحراف معياري 0.49. وفي الترتيب الثاني عنصر الأصالة، بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.41. وعنصر المخاطرة ثالثا، بمتوسط 3.48 وانحراف 0.44. وكان في الترتيب الرابع عنصر الطلاقة، بمتوسط 48.3 وانحراف 0.67. وعنصر المرونة خامسا، بمتوسط 3.34 وانحراف 0.53. وفي الترتيب السادس عنصر الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وانحراف معياري 0.63. وفي الترتيب السابع عنصر مواصلة الاتجاه، بمتوسط 2.51 وانحراف 0.39.

وكان المتوسط العام لمحور الإبداع الإداري بكل عناصره 3.47 درجة من 5 درجات، وينتمي للمجال الرابع من مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري 0.19، مما يؤكد موافقة أفراد الدراسة على أن العاملين في المكتب الشريف، يمارسون الإبداع في عملهم بدرجة جيدة. وتعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري، بتركيز كبير جدا لإجابات الباحثين حول الإجابة موافق. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول منها، وهو ما مستوى الإبداع الإداري في المكتب الشريف للفوسفات.

ويستخلص من العرض السابق أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، يتفقون على أن العاملين في مؤسساتهم يمارسون الإبداع الإداري، لكن بدرجات متفاوتة. ففي حين يتفق أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على أن درجة ممارسة الإبداع لديهم متوسطة، يذهب أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات إلى أن درجة ممارسة الإبداع جيدة. ومرد ذلك تقارب المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة جغرافيا، وتقارب العاملين فيها نسبًا وثقافة ولهجة، وحتى في أنماط التفكير. غير أنه وإن كانت الأوضاع مستقرة بالنسبة لعمال المركب المنجمي، تبقى شركة فوسفات قفصة تعاني الاضطرابات (وصلت في بعض الأحيان إلى حد التوقف عن العمل) الاجتماعية، وثورة سكان الجنوب التونسي على ما يعتبرونه تهميشا لهم، وترتيبهم كمواطنين من الدرجة الثانية، بالنسبة لسكان الشمال. ويفهم من ذلك أن شركة فوسفات قفصة كان بالإمكان أن يكون مستوى الإبداع لدى العاملين فيها أحسن، لو كانت الظروف مواتية، في حين أن المركب المنجمي لم يستغل الظرف ليقفز قفزة نوعية، وينافس ولما لا يستحوذ

على أسواق شركة فوسفات قفصة، ما دام منتجه مطابق تماما لمنتج شركة فوسفات قفصة. أما المكتب الشريف للفوسفات، فيظهر أن وضعه جيد مقارنة بالمؤسستين السابقتين، إذ إنه يتصدرهما من حيث درجة توفر الإبداع لدى العاملين فيه، وذلك ما يبينه وضع المؤسسة في السوق الدولية.

كما يظهر أن ترتيب عناصر الإبداع الإداري تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ففي حين يأتي عنصر المخاطرة في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، هو في الترتيب الرابع بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، وفي الترتيب الثالث بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف. وذلك راجع إلى اختلاف القدرات الإبداعية للعاملين من جانب، واختلاف نظرة الباحثين في كل مؤسسة إلى الفقرات المكونة للعنصر، وكيفية فهمهم لها، وقدرة كل مبحوث على ترتيبها كأولوية بالنسبة له، من جانب آخر. وفي الحقيقة هذا يعزز قوة الدراسة، فلو كانت أفكار هؤلاء متشابهة وقدراتهم متساوية، ولديهم نفس النظرة، لما كانت هناك حاجة للمقارنة ولأكتفت الدراسة بمؤسسة واحدة.

وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للمحور في المؤسسات الثلاث، التي بلغت 22.3 درجة من 5 درجات بالنسبة للمركب المنجمي، و3.17 بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، و3.47 بالنسبة للمكتب الشريف. يظهر أن قيمة المتوسط الحسابي، بالنسبة للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، تنتمي إلى الفئة الثالثة من المقياس (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمكتب الشريف إلى الفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

وعليه، يمكن القول أن مستوى الإبداع الإداري في كل من المركب المنجمي للفوسفات وشركة فوسفات قفصة متوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسستين. في حين أن مستوى الإبداع الإداري في المكتب الشريف للفوسفات جيد، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، وبذلك تمت الإجابة على السؤال الأول من الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي

يتم من خلال هذا المبحث الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وذلك من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على العاملين في المؤسسات الثلاث. والتعرف على المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، والانحراف المعياري، وقيمة كاي تربيع لحسن المطابقة، والاختبار التائي لمقارنة متوسط العبارة بالمتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم المحور إلى خمسة عناصر هي: حجم الأداء، تقييم الأداء، نوعية الأداء، سرعة الأداء، كفاءة الأداء. حيث يتم تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث، من خلال تلك العناصر. وبغرض الاختصار، يشار للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بالمؤسسة 1، وشركة فوسفات قفصة بالمؤسسة 2، والمكتب الشريف للفوسفات بالمؤسسة 3. كما يتم استخدام المركب المنجمي كأساس لعملية المقارنة.

المطلب الأول: حجم الأداء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر الأول من عناصر الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 28

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر حجم الأداء

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
36.99 **	7.82 **	0.92	3.49	35	70	85	32	00	ت	1	01
				15.8	31.5	38.3	14.4	00	%		
55.27 **	6.63 **	0.87	3.40	25	66	92	31	00	ت	2	01
				11.7	30.8	43	14.5	00	%		
117.41 **	13.52 **	0.84	3.72	41	78	75	12	00	ت	3	01
				19.9	37.9	36.4	5.8	00	%		
121.82 **	13.62 **	0.73	3.67	23	115	72	12	00	ت	1	02
				10.4	51.8	32.4	5.4	00	%		
157.86 **	6.69 **	0.81	3.37	12	87	87	25	3	ت	2	02
				5.6	40.7	40.7	11.7	1.4	%		
393.36 **	24.89 **	0.77	3.80	45	74	87	00	00	ت	3	02
				21.8	35.9	42.2	00	00	%		
171.37 **	9.30 **	0.95	3.60	27	119	44	24	8	ت	1	03
				12.2	53.6	19.8	10.8	3.6	%		
184.45 **	15.98 **	0.84	3.93	50	115	34	13	2	ت	2	03
				23.4	53.7	15.9	6.1	0.9	%		
520.92 **	16.98 **	1.00	3.58	36	90	38	42	00	ت	3	03
				17.5	43.7	18.4	20.4	00	%		
		0.52	3.58	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.52	3.56	المؤسسة 2							
		0.54	3.69	المؤسسة 3							

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من بيانات الجدول 28 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر حجم الأداء لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 3.58 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت (من 3.40 إلى أقل من 4.20). تليه شركة فوسفات قفصة، إذ كان المتوسط العام للاستجابات مساويا 3.56 درجة، ويقع في الفئة الرابعة من المقياس. وجاء المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات في نفس الفئة من المقياس، بمتوسط 3.69 درجة من 5 درجات. وهذا يدل

على أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، يرون أن عنصر حجم الأداء متوفر لدى العاملين في مؤسساتهم بشكل جيد.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، مما يؤكد وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويتضح من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الأول بين 3.37 و3.93، في المؤسسات الثلاث تحت الدراسة. وجاء ترتيب عبارات العنصر كما يلي:

- العبارة رقم 2 (زاد الإبداع الإداري من مقدرتي على فهم عناصر عملي على نحو أفضل) في الترتيب الأول بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف 0.73. وبالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 3.80 وانحراف معياري 0.77. وفي الترتيب الثالث بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.37 وانحراف 0.81.

وبدل ذلك على أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي والمكتب الشريف يعتقدون أكثر من أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بأن الإبداع الإداري زاد من مقدرتهم على فهم عناصر العمل بنحو أفضل. إذ إن الإبداع الإداري يُمكن العامل من التبصر في الأمور، والنظر بشمولية لعناصر عمله، وتحليل مكوناته، فتجد العامل المبدع يحيط بكل ما يتضمنه عمله من جزئيات، ويعرف بالضبط ما هو مطلوب منه أدائه.

- العبارة رقم 3 (يساهم الإبداع الإداري في زيادة حجم العمل الذي أقدمه) في الترتيب الثاني، بمتوسط 3.60 وانحراف 0.95 بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي. وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة بمتوسط 3.93 وانحراف معياري 0.84. وفي المرتبة الثالثة بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 3.53 وانحراف معياري قدره 1.

مما يعني أن الإبداع الإداري يساهم بشكل فعال في زيادة حجم العمل الذي يقدمه العامل، من خلال منحه الدافعية للإنجاز، وجعله يستمتع بما يؤديه، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على حجم العمل

المقدم. ويوافق أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على أن الإبداع يساعدهم على زيادة حجم العمل، بنسبة أكبر من أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات.

- العبارة رقم 1 (يساهم الإبداع الإداري في توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل) في الترتيب الثالث، بمتوسط 3.49 وانحراف معياري مقداره 0.92 بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي. وفي المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.40 وانحراف 0.87. وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط 3.72 وانحراف معياري قدره 0.84.

ويتضح من ذلك أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف يوافقون أكثر من أفراد المركب المنجمي، على أن الإبداع الإداري يوفر لهم أساليب جديدة تساعد على حل مشكلات العمل. كما يتبين من المتوسط الحسابي للعبارة في المؤسسات الثلاث، أن الإبداع الإداري يساعد العاملين على حل المشكلات في عملهم، بما يقدمه من وسائل إبداعية لهؤلاء العاملين، كحساسية المشكلات واستخدام وسائل الإبداع المختلفة في فحص المشاكل، ومن ثم الإحاطة بكل جوانبها، وإيجاد الحلول المبتكرة والسريعة.

المطلب الثاني: عنصري تقييم الأداء ونوعية الأداء

يتم في هذا المطلب تحليل البيانات الخاصة بعنصري تقييم الأداء ونوعية الأداء من خلال حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة على عبارات العنصرين.

أولاً، تقييم الأداء:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر الثاني من عناصر الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 29

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر تقييم الأداء

كاي ترتيب	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
162.18 **	-4.40 **	0.88	2.74	09	22	109	66	16	ت	1	04
				4.1	9.9	49.1	29.7	7.2	%		
340.39 **	16.95 **	0.71	3.82	21	149	31	11	2	ت	2	
				9.8	69.6	14.5	5.1	0.9	%		
519.44 **	8.00 **	0.75	3.91	42	111	45	8	00	ت	3	
				20.4	53.9	21.8	3.9	00	%		
239.12 **	-10.49 **	0.73	2.48	03	15	76	120	8	ت	1	
				1.4	6.8	34.2	54.1	3.6	%		
312.63 **	16.45 **	0.64	3.72	12	139	55	7	1	ت	2	
				5.6	65	25.7	3.3	0.5	%		
709.00 **	18.54 **	0.93	3.13	12	61	81	45	7	ت	3	
				5.8	29.6	39.3	21.8	3.4	%		
		0.58	2.61	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.75	2.91	المؤسسة 2							
		0.80	3.49	المؤسسة 3							

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول رقم 29 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر تقييم الأداء في المركب المنجمي، بلغ 2.61 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، وفي نفس الترتيب بالنسبة للعاملين في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط عام للاستجابات يساوي 2.91 درجة من المقياس. وجاء المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات في الفئة الرابعة من المقياس، بمتوسط 3.49 درجة من 5 درجات.

ويستخلص من ذلك أن أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات يوافقون على أن تقييم الأداء في مؤسستهم جيد، مقارنة بنظرائهم في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، الذين يرون أن تقييم الأداء في المؤسستين متوسط. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يعني وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. حيث يلاحظ أن قيمة الاختبار كانت سالبة في العبارتين، بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمعنى أن متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارتين ينقص على المتوسط الافتراضي للمجتمع. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الثاني بين 2.48 و3.91، في المؤسسات الثلاث محل الدراسة. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 4 (يساعد الإبداع الإداري في تحديد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال) في المرتبة الأولى بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 0.88، وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 82.3 وانحراف 0.71، وكذلك الأمر بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.91 وانحراف معياري قدره 0.80.

مما يُوضّح أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف يوافقون على أن الإبداع الإداري يساهم في تحديد نظام تقييم الأداء بشكل جيد. في حين يرى أفراد الدراسة في المركب المنجمي، أنه يساهم بشكل متوسط. ومرد ذلك طبيعة نظام التقييم في حد ذاته، فإن كان هذا النظام غير عادل، وغير مبني على أسس علمية واضحة، أو من يمارسون عملية التقييم، من مشرفين ومدراء، لا يتمتعون بالمصداقية والموضوعية في عملية التقييم، فتأثير الإبداع سيكون ضعيفا.

- العبارة رقم 5 (يساعد الإبداع الإداري على تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط 2.48 وانحراف 0.73، وكذلك الحال بالنسبة لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.72 و3.13 وانحراف معياري 0.64 و0.93، على التوالي.

ويتبين من النتائج، أن هناك فرق كبير إلى حد ما بين درجة الموافقة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف من جانب، والمركب المنجمي من جانب آخر. وسبب ذلك العقلية القبلية المستخدمة في المركب المنجمي، بداية من عمليات التوظيف، وتنتهي بعلامات المروددية، التي تعكس مستوى الأداء. مما يترك الانطباع لدى العاملين، أن الإبداع مهما كانت درجة توفره في المؤسسة، لا يمكنه أن يُحسِّن أو يساعد في بناء نظام علمي وواضح لتقييم الأداء.

ثانياً، نوعية الأداء:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر الثالث من عناصر الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 30

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر نوعية الأداء

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
114.71 **	7.24 **	0.94	3.46	25	92	71	28	6	ت	1	06
				11.3	41.4	32	12.6	2.7	%		
86.74 **	11.00 **	1.16	3.62	55	77	39	32	11	ت	2	
				25.7	36	18.2	15	5.1	%		
355.59 **	13.42 **	1.01	3.76	56	76	43	31	00	ت	3	
				27.2	36.9	20.9	15	00	%		
136.28 **	6.28 **	0.93	3.39	21	81	92	19	9	ت	1	
				9.5	36.5	41.4	8.6	4.1	%		
214.87 **	14.26 **	0.80	3.79	31	121	52	5	5	ت	2	
				14.5	56.5	24.3	2.3	2.3	%		
425.27 **	11.20 **	0.58	3.74	15	122	69	00	00	ت	3	
				7.3	59.2	33.5	00	00	%		
		0.65	3.42	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.79	3.70	المؤسسة 2							
		0.56	3.75	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتبين من الجدول 30 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر حجم الأداء لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 3.42 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، مما يعني أن المبحوثين في المركب المنجمي يوافقون على توفر هذا العنصر بشكل جيد. أما المتوسط العام للاستجابات في شركة فوسفات قفصة، فكان مساوياً 3.70 درجة، ويقع في الفئة الرابعة من المقياس. وجاء المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات

في نفس الفئة من المقياس، بمتوسط 3.75 درجة من 5 درجات. وهذا يدل على أن أفراد الدراسة في المؤسساتين يوافقون على توفر عنصر نوعية الأداء لدى العاملين بشكل جيد.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الثالث، بين 3.39 و3.79 بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. ويتم ترتيب عبارات العنصر كما يأتي:

- العبارة رقم 6 (يساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي بجبل العنق، بمتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف 0.94. وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.76 وانحراف 1.01. وفي الترتيب الثاني بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.62 وانحراف معياري قدره 1.16.

ويتضح من ذلك أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث يوافقون بدرجة جيدة على أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين دقة الأعمال المنجزة بمؤسساتهم. إذ إن قدرة العامل على التحليل والربط بين الأشياء في العمل، واكتسابه المرونة في تطويع أفكاره وتحديددها، يمكنه من الدقة في العمل.

- العبارة رقم 7 (يساعد الإبداع الإداري في التقليل من الأخطاء والمشكلات في أدائي لعملي) في الترتيب الثاني بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي والمكتب الشريف للفوسفات على التوالي، بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف 0.93 في الأول، و3.74 وانحراف 0.58 في الثاني. وكان ترتيب العبارة أولاً بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.80.

ومن متوسطات العبارة يلاحظ موافقة أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام، على أن الإبداع الإداري يساعد في التقليل من أخطاء العمل والمشكلات فيه، ذلك أن العامل المبدع يملك التركيز اللازم في أدائه

لعمله. كما أن تحسُّسه للمشكلات وقدرته على معرفتها قبل حدوثها، وإيجاد حلول سريعة لها، يمكنه من القضاء عليها بسرعة كبيرة، مما يجنبه الأخطاء في أداء العمل المطلوب منه.

المطلب الثالث: سرعة الأداء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر الرابع ، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 31

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر سرعة الأداء

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
128.88 **	18.10 **	0.17	3.86	38	121	58	5	00	ت	1	08
				17.1	54.5	26.1	2.3	00	%		
48.19 **	5.00 **	1.10	3.38	37	67	58	44	8	ت	2	
				17.3	31.3	27.1	20.6	3.7	%		
398.61 **	31.34 **	0.62	4.02	42	126	38	00	00	ت	3	
				20.4	61.2	18.4	00	00	%		
29.10 **	11.80 **	1.10	3.72	63	82	46	31	00	ت	1	
				28.4	36.9	20.7	14	2.7	%		
183.38 **	18.44 **	0.74	3.93	38	138	24	14	00	ت	2	09
				17.8	64.5	11.2	6.5	00	%		
81.25 **	21.14 **	0.61	4.11	51	126	29	00	00	ت	3	
				24.8	61.2	14.1	00	00	%		
202.91 **	-5.90 **	0.75	2.70	4	24	99	92	3	ت	1	
				1.8	10.8	44.6	41.4	1.4	%		
144.59 **	11.78 **	0.90	3.73	38	102	58	10	6	ت	2	10
				17.8	47.7	27.1	4.7	2.8	%		
628.93 **	10.68 **	1.06	3.99	84	65	27	30	00	ت	3	
				40.8	31.6	13.1	14.6	00	%		
		0.52	3.28	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.65	3.21	المؤسسة 2							
		0.41	4.03	المؤسسة 3							

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تُبيّن نتائج الجدول 31 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر سرعة الأداء لدى العاملين في المركب المنجمي بلغ 3.28 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20). وكان المتوسط العام للاستجابات في شركة فوسفات قفصة مساويا 3.21 درجة، ويقع في نفس الفئة من المقياس. ونفس الشيء بالنسبة للمتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط 4.03 درجة من 5 درجات. وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، يتفوقون على أن عنصر سرعة الأداء متوفر لدى العاملين في مؤسساتهم بشكل جيد.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقا، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الرابع بين 2.70 و 4.11 بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وتم ترتيب عبارات العنصر كما يلي:

- العبارة رقم 8 (يساهم الإبداع الإداري في تعزيز روح التعاون بين العاملين، وتقليل وقت إنجاز العمل) في الترتيب الأول بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.17. وفي المرتبة الثانية بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 4.02 وانحراف 0.62. وفي المرتبة الثالثة بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري مقداره 1.10.

مما يبين أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث يتفوقون على أن الإبداع الإداري يساهم في تعزيز روح التعاون بين العاملين ويقلل من وقت إنجاز العمل. فالعامل المبدع من خصائصه أنه اجتماعي، علاقته جيدة مع من يحيطون به، سمح المخالقة، سهل الطباع، يؤثر في الآخرين، ولديه حجة الإقناع، كل هذه العناصر الإبداعية في شخصية العامل، تعزز روح التعاون لديه. بمعنى أن درجة إجابة العامل على العبارة تقتزن بدرجة الإبداع الذي يمتلكه، ومدى قبوله للأخر المختلف.

- العبارة رقم 9 (يساعد الإبداع الإداري على تبسيط إجراءات العمل، ومن ثم تسهيله وتسريع وتيرته) في الترتيب الثاني بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري

يساوي 1.1. وفي الترتيب الأول بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.93 وانحراف 0.74، ونفس المرتبة بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 4.11 وانحراف 0.61.

وقد كانت درجة الموافقة على العبارة مرتفعة في المؤسسات الثلاث، وفي الفئة الرابعة من مقياس ليكرت، مما يبين اتفاق أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسات الثلاث، على أن الإبداع الإداري يساعد على تبسيط إجراءات العمل، ويُسهّل ويُسرّع وتيرتها. وهذا هو جوهر الإبداع في المؤسسة، إذ إن وجوده بالقدر الكافي، وممارسته من طرف العاملين، تؤدي حتما إلى آثار طيبة على سرعة الأداء.

- العبارة رقم 10 (يساعد الإبداع الإداري في تسريع عمليات اتخاذ القرار في أقسام المؤسسة) في الترتيب الثالث بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط 2.70 وانحراف 0.75. وفي نفس الترتيب بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف 1.06. وفي الترتيب الثاني بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.73 وانحراف معياري قدره 0.90.

ويلاحظ على هذه العبارة، بالنسبة للمركب المنجمي، أن درجة الموافقة عليها أقل من درجة الموافقة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، بنسبة معتبرة، وهذا يدل على عدم التوافق بين العاملين وإدارة المركب المنجمي بجبل العنق، خاصة الإدارة العليا بنسبة، ومن ثم عناية، إذ يرى الكثير من العاملين أن وجود هؤلاء لا معنى له سوى وضع العقبات البيروقراطية أمامهم.

المطلب الرابع: كفاءة الأداء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على العنصر الخامس من عناصر الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 32

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر كفاءة الأداء

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
285.43 **	12.99 **	0.66	3.58	06	132	70	13	1	ت	1	11
				2.7	59.5	31.5	5.9	0.5	%		
161.84 **	17.53 **	0.85	4.02	64	101	42	3	4	ت	2	
				29.9	47.2	19.6	1.4	1.9	%		
916.04 **	23.61 **	0.65	4.23	73	108	25	00	00	ت	3	
				35.4	52.4	12.1	00	00	%		
115.92 **	-11.13 **	0.90	2.32	2	16	78	82	44	ت	1	
				0.9	7.2	35.1	36.9	19.8	%		
86.51 **	5.75 **	0.98	3.39	29	68	80	31	6	ت	2	
				13.6	31.8	37.4	14.5	2.8	%		
362.16 **	19.27 **	0.73	3.93	49	94	63	00	00	ت	3	
				23.8	45.6	30.6	00	00	%		
		0.57	2.95	المؤسسة 1		المتوسط الحسابي العام					
		0.79	3.32	المؤسسة 2							
		0.52	4.08	المؤسسة 3							

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

- تشير القيمة السالبة للاختبار التائي إلى أن متوسط العبارة ينقص عن المتوسط الافتراضي للمجتمع.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول 32 أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر عنصر كفاءة الأداء لدى العاملين في المركب المنجمي، بلغ 2.95 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من المقياس، وجاء المتوسط العام للاستجابات في شركة فوسفات قفصة، مساويا 3.32 درجة، في نفس

الفئة من المقياس. بينما كان المتوسط العام للاستجابات في المكتب الشريف للفوسفات، في الفئة الرابعة من المقياس، بمتوسط 4.03 درجة من 5 درجات. وهذا يدل على أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة يوافقون بدرجة متوسطة، على توفر عنصر كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسستهم. في حين يرى أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، بأن هذا العنصر متوفر بدرجة جيدة.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات العنصر دالة إحصائية عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة. ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات العنصر الخامس بين 2.32 و 4.23، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر كالتالي:

- العبارة رقم 11 (يساعدني الإبداع الإداري في تأدية عملي بالفعالية والجودة المطلوبة) في الترتيب الأول بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط قدره 3.58 وانحراف معياري مقداره 0.66. وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي بلغ 4.02، وانحراف معياري يساوي 0.85. وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.65.

إذ اتفق أفراد عيني الدراسة بالمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، على توفر هذه العبارة لدى العاملين في المؤسستين بدرجة جيدة. وفي المقابل يوافق أفراد عينة الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات على توفر هذه العبارة بدرجة جيدة جداً، فغاية الإبداع هو تحسين الكفاءة لدى الفرد.

- العبارة رقم 12 (يساعد الإبداع الإداري في خفض تكاليف العمل) في الترتيب الثاني بالنسبة للمؤسسات الثلاث. ففي المركب المنجمي كانت، بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.90، بينما جاءت في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.98. وفي المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري مقداره 0.73.

ويلاحظ أن الفرق بين متوسط الموافقة بين المركب المنجمي والمكتب الشريف، بلغ 1.61. وبين المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة بلغ 1.07، وهي نسبة فرق معتبرة. والسبب في ذلك، أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي يلاحظون أن تحسن مستوى أدائهم للعمل وكفاءته لا يغير شيئاً في حجم الأرباح الموزعة سنوياً، لذلك كانت إجاباتهم على العبارة بالسلب، أي عدم الموافقة.

المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث

يتم في هذا المطلب استعراض متوسطات العناصر الخمسة المكونة للأداء الوظيفي والمتوسط الكلي للمحور في المؤسسات الثلاث. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 33

المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العنصر
1	0.52	3.58	1	حجم الأداء
2	0.52	3.56	2	
5	0.54	3.69	3	
5	0.58	2.61	1	تقييم الأداء
5	0.75	2.91	2	
4	0.80	3.49	3	
2	0.65	3.42	1	نوعية الأداء
1	0.79	3.70	2	
3	0.56	3.75	3	
3	0.52	3.28	1	سرعة الأداء
4	0.65	3.21	2	
2	0.41	4.03	3	
4	0.57	2.95	1	كفاءة الأداء
3	0.79	3.32	2	
1	0.52	4.08	3	
3	0.23	3.25	1	الأداء الوظيفي
2	0.31	3.68	2	
1	0.19	3.82	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي في المركب المنجمي، بلغت 3.25 درجة من 5 درجات على مقياس ليكرت، وتنتمي إلى الفئة الثالثة من المقياس (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مستوى أداء العاملين في المركب المنجمي متوسط. في حين كان متوسط المحور في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، هو 3.68 و3.82، على الترتيب، بدرجات تنتمي للفئة الرابعة من المقياس، وهذا يعني أن أفراد الدراسة في المؤسساتين يشعرون أن أدائهم الوظيفي

جيد. كما يتضح أن هناك تفاوت في استجابات مفردات الدراسة إزاء عناصر هذا المحور وفقراته، وقد جاء ترتيب العناصر على النحو التالي:

أولاً، ترتيب العناصر بالنسبة للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

جاء في الترتيب الأول، من حيث درجة الأهمية، عنصر حجم الأداء، بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.52. ومتوسط العنصر ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت، أي أن مفردات الدراسة يتفقون على أن فقرات هذا العنصر تشكل مستوى أداء وظيفي مرتفع لدى العاملين في المركب. كما تشير قيمة الانحراف المعياري، إلى أن إجابات مفردات الدراسة جاءت منسجمة وبعيدة عن التشتت، وهناك إجماعاً مؤكداً حول هذا العنصر. ودليل ذلك حجم الإنتاج الذي يخرج من المركب يومياً، قد ينقص في بعض الحالات، ولكنه في أغلب الأحيان ثابت.

وفي الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، جاء عنصر نوعية الأداء، بمتوسط حسابي 42.3 وانحراف معياري 0.65، مما يؤكد أن فقرات هذا العنصر تشكل نوعية أداء مرتفعة لدى العاملين في المركب. كما يتبين اتفاق مفردات الدراسة، على أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين نوعية الأداء لدى العاملين في المركب.

وكان في الترتيب الثالث عنصر سرعة الأداء، بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.52، ويدل ذلك على أن الإبداع الإداري يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في المركب، من خلال روح التعاون التي يخلقها لدى العاملين. ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري، التي تظهر تركيز إجابات مفردات الدراسة حول موافق إلى حد ما.

وجاء عنصر كفاءة الأداء في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي مقداره 2.95 وانحراف معياري قدره 0.57، بدرجة موافقة متوسطة على عبارات العنصر. مما يبين أن الإبداع الإداري يساهم في رفع كفاءة العامل من وجهة نظر المبحوثين. أما عنصر تقييم الأداء، فقد حل في الترتيب الخامس، بدرجة موافقة متوسطة، بلغت 2.61 درجة من 5 درجات، لكنها منخفضة مقارنة ببقية العناصر، بسبب الفجوة التي تفصل بين العامل والمدراء في المركب. إذ يعتقد العامل أن حجم الأداء الذي يقدمه، ونوعيته، وسرعة إنجاز العامل للعمل، والكفاءة في الانجاز، يليها تقييم ضعيف من طرف المشرف لأسباب متعددة. فيتفق أفراد الدراسة على أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين برامج التقييم بدرجة متوسطة، إلا أن الإشكال يكمن في من يطبق تلك البرامج.

ويلاحظ من ترتيب عناصر المحور اتفاق أفراد الدراسة في المركب المنجمي على أن مستوى أداء العاملين في المركب متوسط بشكل عام، وتعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري، التي تبين تركيز إجابات الباحثين حول موافق إلى حد ما.

ثانياً، ترتيب العناصر بالنسبة لشركة فوسفات قفصة:

في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة كان عنصر نوعية الأداء، بمتوسط 70.3 وانحراف 0.79، وهي درجة موافقة مرتفعة، إذ تقع في الفئة الرابعة من المقياس. ويعني ذلك أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة يولون أهمية بالغة لنوعية الأداء المقدم. وجاء عنصر حجم الأداء ثانياً، بمتوسط 3.56 وانحراف 0.52. وعنصر كفاءة الأداء في الترتيب الثالث، بمتوسط 3.32 وانحراف 0.79. يليه عنصر سرعة الأداء، بمتوسط حسابي يساوي 3.21 وانحراف معياري 0.65. وفي الرتبة الخامسة عنصر تقييم الأداء، بمتوسط 2.91 وانحراف 0.75.

ثالثاً، ترتيب العناصر بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات:

جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، عنصر كفاءة الأداء بدرجة قبول جيدة، بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.52، مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين واتفاقهم على جميع عبارات العنصر، أي أن أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، يوافقون على أن عنصر كفاءة الأداء يعبر أكثر من غيره من العناصر على مستوى الأداء لديهم. وحل في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عنصر سرعة الأداء، بمتوسط 4.03 وانحراف معياري 0.41، حيث يجمع أفراد الدراسة على أهمية هذا العنصر وإسهامه في تحسين مستوى الأداء لديهم. وفي الترتيب الثالث عنصر نوعية الأداء، بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.56. وكان الترتيب الرابع لعنصر تقييم الأداء، بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.80. وفي الترتيب الخامس عنصر حجم الأداء، بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.54. ويلاحظ أن متوسطات جميع عناصر الأداء الوظيفي تنتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت، بمعنى أن درجة قبولها جيدة، وهذا ما جعل المتوسط الكلي لعبارات المحور بالنسبة للمكتب الشريف مرتفع، وبانحراف معياري يقترب كثيراً من الصفر، مما يعني قبول وجود مستوى جيد للأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب.

ويستخلص من العرض السابق لعناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث، أن المكتب الشريف للفوسفات قد حلّ في المرتبة الأولى، باتفاق أفراد الدراسة فيه على توفر عناصر الأداء الوظيفي بدرجة

جيدة (موافق)، ومن ثم الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء. فيما كانت شركة فوسفات قفصة في الترتيب الثاني، من حيث قبول أفراد الدراسة لعناصر الأداء الوظيفي بدرجة جيدة (موافق)، ومن ثم الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين مستوى هذا الأداء. وجاء المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق في الترتيب الثالث، من حيث قبول أفراد الدراسة لعناصر الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة (موافق إلى حد ما)، ومن ثم الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين مستوى هذا الأداء.

كما يتضح من ترتيب عناصر الأداء الوظيفي في كل مؤسسة اختلاف نظرة العاملين لكل عنصر والأهمية التي يمثلها بالنسبة إليهم. ففي حين اتفق أفراد الدراسة في المركب المنجمي، على أن أهم عنصر هو عنصر حجم الأداء، باحتلاله المرتبة الأولى، يأتي هذا العنصر في المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، وفي المرتبة الأخيرة بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد ما يجزم بأفضلية عنصر على الآخر، بحكم أنها كل لا يتجزأ، وغياب أي عنصر منها سيؤثر على حجم الأداء الكلي، إلا أنه ومن خلال أدبيات الدراسة، يمكن القول أن ترتيب أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات لهذا العنصر أكثر توافقاً مع ما يحققه الإبداع للفرد، فهو يهتم بالنوع قبل الكم.

ويظهر من التحليل السابق أن العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة يظهران نوعاً من التشاؤم وعدم الثقة في مسؤوليهم، فيما يتعلق بعنصر تقييم الأداء، إذ كانت درجة الموافقة عليه ضعيفة مقارنة ببقية العناصر. ومرد ذلك سببين، أولهما أن العاملين في المؤسسات يعتقدون أن من يقوم بعملية التقييم يتحيز لأطراف دون أخرى، وهذا ما ألتمسه الباحث لدى المبحوثين من خلال بعض المقابلات معهم؛ والسبب الثاني يتعلق بطريقة التقييم في حد ذاتها، إذ إن المؤسسات في السنوات الأخيرة أصبحت العنصر الكبير التي تخفي فيها حكومتا البلدين فشلها، فكلما كانت هناك اضطرابات اجتماعية للمطالبة بالعمل والحق في الربح، تسارع الحكومتين إلى توظيف المئات في المؤسسات، حتى عاد قانون تناقص الغلة مجسداً للعيان في المؤسسات (عمل يحتاج لثلاثة عمال يعمل فيه 20)، وأصبحت عملية تقييم الأداء تتم عبر أجهزة الإعلام الآلي، وبطريقة عشوائية أحياناً.

وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للمحور في المؤسسات الثلاث، التي بلغت 3.25 درجة من 5 درجات، بالنسبة للمركب المنجمي، و3.68 بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، و3.82 بالنسبة للمكتب الشريف، إذ تنتمي قيمة المتوسط بالنسبة للمركب المنجمي إلى الفئة الثالثة من المقياس (من 2.60 إلى أقل

من 3.40)، وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للمؤسستين الآخرين للفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20). وعليه، يمكن القول إن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق متوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، في حين أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كل من شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات جيد، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسستين، وبذلك تمت الإجابة على السؤال الثاني من الدراسة.

وخلاصة القول، إن ترتيب المركب المنجمي ثالثا، بالنسبة لمستوى الأداء الذي يقدمه مقارنة بشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف ليس بالأمر الغريب، إذ إن العامل الجديد مثلا في المكتب الشريف للفوسفات يتقاضى شهريا 8000 درهم، وهو مقدار ما يتقاضاه 3 عمال جزائريين، وأجرة عامل جديد في شركة فوسفات قفصة تعادل أجرة عاملين في المركب، وقد أشارت أدبيات الدراسة في الفصل الثالث، أن التحفيز والأجر الجيد والعاقل، من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. وهذا ما يجعل من النتائج منطقية، بالنظر إلى ما تقدم.

المبحث الثالث: تحليل محور الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه.

يتم من خلال هذا المبحث الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، ما مدى استخدام الإدارة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة، الموزعة على العاملين في المؤسسات الثلاث محل الدراسة. والتعرف على المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، والانحراف المعياري، وقيمة كاي تربيع لحسن المطابقة، والاختبار التائي لمقارنة متوسط العبارة بالمتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم المحور إلى أربعة أساليب رئيسة، من خلالها يتم قياس مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع الإداري وتحققه، هذه الأساليب هي: الإدارة بالقيم، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالتفويض.

المطلب الأول: الإدارة بالقيم

تم حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 34

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الإدارة بالقيم

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبارة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
115.62 **	-21.98 **	0.76	2.16	00	7	74	109	42	ت	1	1
				00	3.2	28.8	49.1	18.9	%		
103.15 **	-11.34 **	1.07	2.18	08	22	32	91	61	ت	2	1
				3.7	10.3	15	42.5	28.2	%		
162.27 **	-15.37 **	0.73	2.22	00	14	40	129	23	ت	3	1
				00	6.8	19.4	62.6	11.2	%		
34.64 **	-5.63 **	0.82	2.98	00	66	93	56	7	ت	1	2
				00	29.7	41.9	25.2	3.2	%		
140.25 **	-12.78 **	0.88	2.23	4	10	59	99	42	ت	2	3
				1.9	4.7	27.6	46.3	19.6	%		
63.66 **	-5.53 **	1.08	2.58	10	34	53	78	31	ت	3	3
				4.9	16.5	25.7	37.9	15	%		
186.03 **	-28.08 **	0.63	1.80	00	3	18	133	68	ت	1	4
				00	1.4	8.1	59.9	30.6	%		
122.30 **	-9.48 **	0.92	2.40	6	14	73	88	33	ت	2	3
				2.8	6.5	34.1	41.1	15.4	%		
96.76 **	5.17 **	0.94	3.34	21	70	78	32	5	ت	3	4
				10.2	37	37.9	15.5	2.4	%		
197.77 **	-21.59 **	1.28	2.48	20	30	34	79	56	ت	1	3
				10.4	13.5	15.3	35.6	25.2	%		
87.03 **	-37.89 **	0.56	1.55	00	00	7	103	104	ت	2	4
				00	00	3.3	48.1	48.6	%		
50.36 **	-23.25 **	0.65	1.93	00	00	38	116	52	ت	3	4
				00	00	18.4	56.3	25.2	%		
		0.41	2.35	المؤسسة 1					المتوسط الكلي للعنصر		
		0.34	2.29	المؤسسة 2							
		0.51	2.51	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول 34 أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأسلوب الإدارة بالقيم في المركب المنجمي يساوي 2.35 بانحراف معياري 0.41. وينتمي للفئة الثانية من مقياس ليكرت (من 80.1 إلى أقل من 2.60). وكان المتوسط الحسابي العام لشركة فوسفات قفصة 2.29 بانحراف معياري 34.0، وينتمي لنفس الفئة من المقياس. ونفس الشيء بالنسبة للمكتب الشريف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2.51، بانحراف معياري قدره 0.51.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات الأسلوب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، وهذا يؤكد أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة. ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات الأسلوب بين 1.55 و 3.34 بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وكان ترتيب العبارات كالآتي:

- العبارة رقم 2 (يعامل الرئيس مرؤوسيه معاملة إنسانية، قائمة على المحبة والأخوة والتعاون) في الترتيب الأول بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 0.82، وتنتمي للفئة الثالثة من مقياس ليكرت، أي نالت درجة موافقة متوسطة.

وذلك يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على أن رئيسهم في العمل، يعاملهم معاملة إنسانية قائمة على المحبة والاحترام. وهذا أمر طبيعي، فهو لا يدخل ضمن أسلوب الإدارة، بل هو نتاج الانتماء القبلي، قبل أن يُزاد إلى العامل الأخلاقي. فالمدينة التي ينشط فيها المركب ليست بالمدينة الكبيرة التي يصعب على الإنسان التعرف على مكوناتها الاجتماعية والقبلية، فيجد الرئيس نفسه مجبراً على معاملة العاملين معاملة خاصة، لأن العكس يكون له أثار سلبية جداً على حياته الشخصية داخل المدينة.

أما بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، فكان ترتيب العبارة ثانياً، بمتوسط 2.23 وانحراف معياري قدره 0.88. ونفس الأمر بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 2.58 وانحراف معياري يساوي 08.1. وينتمي هذين المتوسطين الحسابيين للفئة الثانية من المقياس، أي أن أفراد الدراسة في المؤسساتين لا يوافقون على أن رؤسائهم في العمل يعاملونهم معاملة إنسانية قائمة على المحبة والتعاون.

- العبارة رقم 4 (توفر إدارة المؤسسة قاعة لأداء الصلاة، وتعطي الوقت للعمال لأدائها) في الترتيب الثاني بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري مقداره 1.28. حيث كانت درجة الموافقة على العبارة ضعيفة (غير موافق).

ويلاحظ أن الانحراف المعياري للعبارة يُعبّر عن تشتت كبير في آراء مفردات الدراسة حول العبارة، ومرد ذلك اختلاف أقسام المركب، ففي حين أن الإدارة المركزية تقع بوسط المدينة وبجوارها مسجد يمكن للموظفين أداء الصلاة فيه، تقع بقية الأقسام في المركب، وهو بعيد عن المدينة 12 كلم، وإدارة المركب لا يسترعي هذا الأمر انتباهها، بحيث لم تبادر لإنشاء قاعة لأداء الصلاة.

وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة، جاء ترتيب العبارة رابعا بمتوسط 1.55 وانحراف معياري 0.56، وينتمي متوسط العبارة للفتحة الأولى من المقياس، أي أن أفراد الدراسة لا يوافقون إطلاقا على أن الإدارة توفر لهم قاعة لأداء الصلاة، وبتمركز كبير للإجابات حول غير موافق إطلاقا، كما تبين قيمة الانحراف المعياري للعبارة. أما ترتيب العبارة بالنسبة للمكتب الشريف، فكان رابعا كذلك، إلا أنه أقل حدة من شركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.65.

- العبارة رقم 1 (يعطي المسؤولون في المؤسسة المثل في النزاهة والأخلاق، وحسن المعاملة مع العاملين) في الترتيب الثالث بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط 16.2 وانحراف معياري يساوي 0.76، بدرجة قبول ضعيفة، أي أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي لا يوافقون على أن رؤسائهم في العمل يعطون مثالا للنزاهة والأخلاق. وجاء ترتيبها ثالثا بالنسبة لشركة فوسفات قفصة بمتوسط 2.18 وانحراف 1.07، ودرجة قبول ضعيفة. ونفس الأمر في المكتب الشريف للفوسفات، بمتوسط 2.22 وانحراف معياري 0.73، وقد كان هناك اتفاق مؤكد بين أفراد مجتمع الدراسة، على عدم قبول هذه العبارة، بمعنى أنها لا تتوفر لدى الرؤساء في المؤسسات الثلاث.

- العبارة رقم 3 (التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة) في الترتيب الرابع والأخير بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 0.63، وبدرجة قبول ضعيفة، أي أن أفراد الدراسة في المركب لا يوافقون على أن التعيين في الوظائف في مؤسساتهم يخضع لمقاييس وأسس علمية. بينما جاء ترتيب العبارة أولا بالنسبة لشركة فوسفات

قفصة، بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.92 ودرجة قبول ضعيفة. وفي نفس الترتيب بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.94، وبدرجة قبول متوسطة. ويستخلص من ذلك، أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، لا يوافقون على أن مؤسستيهما تتبعان الطرائق العلمية في عمليات التوظيف، وإنما يحدث التوظيف بسياسة (الكوطة) توزيع المناصب بحسب الانتماء القبلي والمحسوبة. في حين يوافق أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات على أن عمليات التوظيف تتم عبر وسائل وطرائق علمية مدروسة، وإن كانت بصفة متوسطة.

المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف

تم حساب الإحصاء الوصفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم 35

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالأهداف

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبرة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
83.00 **	-9.67 **	0.99	2.35	3	28	61	82	48	ت	1	5
				1.4	12.6	27.5	36.9	21.6	%		
134.03 **	-2.76 **	0.84	2.84	3	47	82	77	5	ت	2	
				1.4	22	38.3	36	2.3	%		
120.09 **	-6.62 **	0.69	2.68	00	22	101	78	5	ت	3	
				00	10.7	49	37.9	2.4	%		
118.72 **	-1.44 **	0.88	2.91	1	66	77	69	9	ت	1	
				0.5	29.7	34.7	31.1	4.1	%		
114.45 **	5.65 **	1.05	3.41	22	95	63	16	18	ت	2	
				10.3	44.4	29.4	7.5	8.4	%		
126.33 **	5.25 **	0.86	3.32	13	77	81	32	3	ت	3	
				37.4	39.3		15.5	1.5	%		
69.12 **	1.99	1.07	3.14	17	76	70	40	19	ت	1	
				7.7	34.2	31.5	18	8.6	%		
115.86 **	2.94 **	0.88	3.18	10	74	75	54	1	ت	2	
				4.7	34.6	35	25.2	0.5	%		
202.39 **	8.59 **	0.94	3.57	18	121	36	22	9	ت	3	
				8.7	58.7	17.5	10.7	4.4	%		
182.50 **	-18.35 **	0.81	2.00	1	10	37	113	61	ت	1	
				0.5	4.5	16.7	50.9	27.5	%		
136.14 **	-13.13 **	1.00	2.10	5	21	26	100	62	ت	2	
				2.3	9.8	12.1	46.7	29	%		
89.22 **	6.70 **	0.79	3.37	7	95	71	33	00	ت	3	
				3.4	46.1	34.5	16	00	%		
		0.44	2.60	المؤسسة 1					المتوسط الحسابي العام		
		0.47	2.83	المؤسسة 2							
		0.40	3.23	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول 35 أن المتوسط الحسابي العام لأسلوب الإدارة بالأهداف في المركب المنجمي يساوي 2.60 بانحراف معياري 0.44، وهو ينتمي للفتة الثالثة من مقياس ليكرت (من 60.2 إلى أقل من 3.40). وكان المتوسط الحسابي العام لشركة فوسفات قفصة 2.83 بانحراف معياري 47.0، وهو كذلك ينتمي للفتة الثالثة من المقياس. ونفس الشيء بالنسبة للمكتب الشريف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 3.23، بانحراف معياري قدره 0.40. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات الأسلوب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وهذا يعني أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد العينات في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات الأسلوب بين 2.00 و 3.57 بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وكان ترتيب العبارات كالآتي:

- العبارة رقم 7 (هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المؤسسة، لوجود هدف مشترك) في الترتيب الأول بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 1.07. وفي نفس الترتيب بالمكتب الشريف، بمتوسط 3.57 وانحراف معياري يساوي 0.94. وجاءت في الترتيب الثاني بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.88.

وتشير نتائج العبارة إلى أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، يوافقون بدرجة متوسطة وجيدة على التوالي، على أن هناك تكامل بين الأعمال التي يقومون بها في كل قسم من أقسام المؤسسات الثلاث، بسبب الهدف المشترك بين الجميع، وهو تحقيق أعلى قدر من الإنتاج، وبالتالي الأرباح. إضافة إلى أن كل الأقسام مرتبطة ببعضها البعض، وأي توقف في قسم معين يؤدي إلى الإضرار ببقية الأقسام. ومن أدلة ذلك تكدس الفوسفات الخام في قسم الإنتاج بالمؤسسات الثلاث، في حالة وقوع خلل أو إضراب في قسم النقل، أو تقاعس موظفي قسم التسويق عن إيجاد زبائن، مثل ما يحدث للمركب المنجمي بجبل العنق، أو الاضطرابات الأمنية في تونس.

- العبارة رقم 6 (جميع الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام بالمؤسسة، واضحة ومحددة) في الترتيب الثاني بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف 0.88. وفي

الترتيب الأول بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.41 وانحراف 1.05. وفي الترتيب الثالث بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.32 وانحراف معياري 0.86. ويلاحظ أن درجة قبول العبارة كانت متوسطة، بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي والمكتب الشريف، بينما كانت درجة قبولها جيدة في شركة فوسفات قفصة. ومرد ذلك التنظيم الجيد لدى الإدارة التونسية عموماً، في مجال تحديد الصلاحيات وتوصيف الوظائف، وقد سبقت الجزائر والمغرب بشروط كبير.

- العبارة رقم 5 (يشترك العامل مع رؤسائه، في تحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.99.

وهي درجة ضعيفة، أي أن أفراد الدراسة لا يوافقون على أن رؤسائهم في المؤسسة يشركوهم في تحديد الأهداف، وإنما يتلقون أوامر لإنجاز أعمال معينة وعليهم تنفيذها. وهذا الأمر يكون له آثار سلبية على الأداء، إذ إن عدم إشراك العامل يجعله يعتقد أن الأمر لا يعنيه، بل أحياناً يتعمد إفشال العمل ليثبت للرؤساء خطأ عدم إشراكه.

وكانت العبارة في نفس الترتيب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، لكن بدرجة قبول متوسطة، وهي أفضل من المركب المنجمي، حيث بلغ متوسط العبارة 2.84 بانحراف معياري 0.84. وفي الترتيب الرابع بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، بدرجة قبول متوسطة.

- العبارة رقم 8 (يتم تحديد مجالات الأداء، بالاشتراك بين الرؤساء والعمال)، في الترتيب الرابع بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي قدره 2 درجة من 5 درجات، وانحراف معياري 0.81، ونفس الترتيب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 2.10 وانحراف معياري يساوي 1. في حين كان ترتيبها ثانياً، بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.37 وانحراف معياري 0.79.

المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة

تم حساب الإحصاء الوصفي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 36

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة

كاي توزيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبرة
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
87.50 **	-7.44 **	0.88	2.56	8	17	84	95	18	ت	1	9
				3.6	7.7	37.8	42.8	8.1	%		
101.84 **	2.44 **	0.92	3.15	15	61	84	50	4	ت	2	
				7	28.5	39.3	23.4	1.9	%		
85.21 **	5.61 **	0.98	3.38	26	69	75	30	6	ت	3	
				12.6	33.5	36.4	14.6	2.9	%		
120.61 **	-13.75 **	0.92	2.15	3	14	53	95	57	ت	1	
				1.4	6.3	23.9	42.8	25.7	%		
85.95 **	-1.25 **	0.98	2.92	4	67	66	61	16	ت	2	
				1.9	31.3	30.8	28.5	7.5	%		
113.36 **	3.92 **	0.90	3.25	11	77	76	36	6	ت	3	
				5.3	37.4	36.9	17.5	2.9	%		
75.70 **	1.19 **	1.07	3.09	18	67	69	52	16	ت	1	
				8.1	30.2	31.1	23.4	7.2	%		
52.80 **	10.52 **	0.87	3.63	34	90	67	23	00	ت	2	
				15.9	42.1	31.3	10.7	00	%		
19.69 **	17.37 **	0.72	3.88	43	95	68	00	00	ت	3	
				20.9	46.1	33	00	00	%		
227.36 **	-13.18 **	0.98	2.13	1	22	51	79	69	ت	1	
				0.5	9.9	23	35.6	31.1	%		
93.43 **	-5.7 **	0.95	2.63	5	34	75	76	24	ت	2	
				2.3	15.9	35	35.5	11.2	%		
105.01 **	3.45 **	0.94	3.23	13	72	80	31	10	ت	3	
				6.3	35	38.8	15	4.9	%		
		0.88	2.56	المؤسسة 1					المتوسط الحسابي العام		
		0.43	2.96	المؤسسة 2							
		0.58	3.43	المؤسسة 3							

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من الجدول رقم 36 أن المتوسط الحسابي العام لأسلوب الإدارة بالمشاركة في المركب المنجمي يساوي 2.56 بانحراف معياري 0.88. وينتمي للفئة الثانية من مقياس ليكرت (من 80.1 إلى أقل من 2.60). وكان المتوسط الحسابي العام لشركة فوسفات قفصة 2.96، بانحراف معياري 43.0، وينتمي للفئة الثالثة من المقياس. وبالنسبة للمكتب الشريف، بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 43.3، بانحراف معياري قدره 0.58، وينتمي للفئة الرابعة من المقياس.

كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات الأسلوب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 01.0 فأقل، وهذا يشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة. ويتبين من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات الأسلوب بين 2.00 و3.57 بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وكان ترتيب العبارات كالتالي:

- العبارة رقم 11 (تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف الإدارة، على إيجاد روح الإبداع لدى العامل) في الترتيب الأول بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.07، ونفس الترتيب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 63.3 وانحراف معياري 0.88، وكذلك الأمر بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط حسابي، يساوي 3.88 وانحراف معياري قدره 0.72. وتكشف المتوسطات الحسابية، القبول المتوسط والجيد للعبارة، من طرف أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث.

- العبارة رقم 9 (يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم) في الترتيب الثاني بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.88. وفي نفس الترتيب بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، بمتوسط 3.15 وانحراف معياري 0.92. وكذلك الأمر بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف، بمتوسط 3.38 وانحراف معياري 0.98.

ويلاحظ أن درجة القبول في المركب المنجمي كانت ضعيفة، أما في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، فكانت متوسطة. وقد ردّ العاملون (الذين قابلهم الباحث في المركب المنجمي، وشركة فوسفات قفصة) ذلك إلى طبيعة العمل في حد ذاته، إذ إن بعض الأعمال تحتاج إلى التخصص من جانب، والمعرفة

الجيدة بالعمل من جانب آخر. إضافة إلى ضرورة وضع خطط للطوارئ، بسبب الأخطار الكبيرة التي تصاحب انجاز الأعمال.

- العبارة رقم 10 (يشارك العمال في وضع الخطط وكيفية تنفيذها) في الترتيب الثالث بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 0.92، وبنفس الترتيب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 2.92 وانحراف 0.98، وفي الترتيب نفسه بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 3.25 وانحراف معياري 0.90.

ويتضح من متوسطات العبارة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، أن درجة قبول العبارة في المركب المنجمي كانت ضعيفة، بينما درجة القبول في المؤسسات الأخرين كانت متوسطة. بمعنى أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي لا يوافقون على أن الإدارة تشركهم في وضع الخطط، وكيفية تنفيذها، وإنما تأتيهم جاهزة وما عليهم إلا التنفيذ. وهذا أمر في غاية الخطورة، فهو يقتل روح الإبداع لدى العامل، ويخلد به إلى الأرض، مما يجعل عقله يتوقف أين توقفت الخطة الموضوعية.

- العبارة رقم 12 (يدعم الرؤساء المشاركة بأفكار جديدة، ومقترحات من قبل العمال) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.98، وبالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 2.63 وانحراف معياري 0.95، وبنفس الترتيب في المكتب الشريف، بمتوسط 3.23 وانحراف 0.94.

ويتبين من متوسطات العبارة عدم موافقة أفراد الدراسة في المركب المنجمي عليها، معتبرين أن رؤسائهم لا يدعمون مشاركة العمال بأفكار جديدة في العمل. بسبب اعتقاد العديد من المسؤولين أن العامل أقل منهم شأنًا، ولا يجوز أن يرق إلى درجة تفكيرهم، فيشاركونهم التخطيط لمستقبل المؤسسة. بينما وجد أن درجة الموافقة متوسطة، في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف.

المطلب الرابع: الإدارة بالتفويض

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والاختبار التائي لإجابات مفردات الدراسة على عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 37

استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض

كاي تربيع	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					التكرار والنسبة	المؤسسة	العبرة	
				مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا				
69.89 **	-2.08 **	1.09	2.85	18	47	57	83	17	ت	1	13	
				8.1	21.2	25.7	37.4	7.7	%			
76.88 **	-1.00 **	1.01	2.93	16	44	75	67	12	ت	2		
				7.5	20.6	35	31.3	5.6	%			
70.15 **	10.32 **	0.85	3.62	39	61	94	12	00	ت	3		
				18.9	29.6	45.6	5.8	00	%			
67.77 **	-1.63 **	0.87	2.90	6	43	108	52	13	ت	1		
				2.7	19.4	48.6	23.4	5.9	%			
60.34 **	-3.37 **	1.07	2.75	13	40	66	71	24	ت	2	14	
				6.1	18.7	30.8	33.2	11.2	%			
81.88 **	2.36 **	0.79	3.13	9	53	100	44	00	ت	3		
				4.4	25.7	48.5	21.4	00	%			
		0.76	2.87	المؤسسة 1								
		0.77	2.84	المؤسسة 2								
		0.49	3.37	المؤسسة 3								

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لأسلوب الإدارة بالتفويض في المركب المنجمي، يساوي 2.87 بانحراف معياري 0.76، وينتمي للفئة الثالثة من مقياس ليكرت (من 2.60 إلى أقل من 3.40). وكان المتوسط الحسابي العام للاستجابات بشركة فوسفات قفصة 2.84، بانحراف معياري 0.77، وينتمي لنفس الفئة من المقياس. وبالنسبة للمكتب الشريف، بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات

3.37، بانحراف معياري قدره 0.49، وفي نفس الفئة من المقياس. كما أن قيم مربع كاي لجميع عبارات الأسلوب دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يؤكد وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول الإجابات: غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة.

ويظهر من نتائج الاختبار التائي (T-test) لعبارات العنصر، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة، ومتوسط إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث. وتتراوح متوسطات عبارات الأسلوب بين 2.75 و3.62، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل الدراسة. وقد جاء ترتيب العبارات كالآتي:

- العبارة رقم 14 (تناسب مسؤولية العامل في المؤسسة مع مقدار السلطة المفوضة له) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 0.87. وفي الترتيب الثاني بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، بمتوسط 75.2 وانحراف 1.01. وكذلك الأمر بالنسبة للمكتب الشريف، بمتوسط 3.13 وانحراف معياري 0.79. ويتبين من ذلك أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث يوافقون بدرجة متوسطة على أن مسؤولية العامل تتناسب مع مقدار السلطة المفوضة له.

- العبارة رقم 13 (يقوم الرؤساء في الإدارة بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتهم) في الترتيب الثاني بالنسبة للمركب المنجمي، بمتوسط 2.85 وانحراف معياري 1.09، وفي الترتيب الأول بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، والمكتب الشريف.

ويلاحظ من متوسطات العبارتين، اتفاق أفراد الدراسة في المؤسستين على ترتيب العبارتين. بينما جاء ترتيبهما مخالفاً بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، ويعزى ذلك إلى قلة عمليات التفويض في المركب المنجمي.

المطلب الخامس: مقارنة نتائج تحليل محور أساليب الإدارة، في المؤسسات الثلاث

يتم في هذا المطلب استعراض متوسطات الأساليب الأربعة المكونة للمحور والمتوسط الكلي للمحور في المؤسسات الثلاث. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 38

المتوسط الكلي لمحور أساليب الإدارة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	العنصر
4	0.41	2.35	1	الإدارة بالقيم
4	0.39	2.26	2	
4	0.51	2.51	3	
2	0.44	2.60	1	الإدارة بالأهداف
3	0.47	2.83	2	
3	0.40	3.23	3	
3	0.47	2.48	1	الإدارة بالمشاركة
1	0.43	2.96	2	
1	0.58	3.43	3	
1	0.76	2.87	1	الإدارة بالتفويض
2	0.77	2.84	2	
2	0.49	3.37	3	
3	0.26	2.53	1	كامل المحور
2	0.26	2.71	2	
1	0.27	3.10	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تكشف نتائج الجدول 38 أن درجة ممارسة أساليب الإدارة التي تعزز الإبداع في المركب المنجمي، بلغت 2.53 درجة من 5 درجات على مقياس ليكرت، وتنتمي إلى الفئة الثانية من المقياس (من 1.80 إلى أقل من 2.60)، أي أن أفراد الدراسة يتفوقون على أن إدارة المركب المنجمي، لا تمارس أساليب الإدارة التي تعزز الإبداع وتحققه. إلا أن درجة الممارسة تختلف من أسلوب إلى آخر، إذ إن أفراد الدراسة لا يوافقون على ممارسة أسلوب الإدارة بالقيم، وكذلك الأمر بالنسبة لأسلوب الإدارة بالمشاركة، بينما يوافقون بدرجة متوسطة، على أن إدارة المؤسسة تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض.

وكان المتوسط الحسابي للمحور بالنسبة لشركة فوسفات قفصة 2.71، بمعنى أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة مؤسستهم تمارس أساليب الإدارة التي تعزز الإبداع وتحققه. وقد اختلفت درجة موافقتهم على الأساليب الأربعة، بدرجة موافقة متوسطة على أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة والتفويض، في حين لم يوافقوا على أسلوب الإدارة بالقيم.

أما متوسط المحور، بالنسبة للمكتب الشريف، فقد بلغ 3.10، بدرجة موافقة متوسطة، وبدرجة موافقة متوسطة على أسلوب الإدارة بالأهداف، والمشاركة والتفويض، وعدم الموافقة على أسلوب الإدارة بالقيم. كما يتضح أن هناك تفاوت في استجابات مفردات الدراسة إزاء أساليب الإدارة المكونة للمحور، وكان ترتيب الأساليب على النحو التالي:

أولاً، ترتيب الأساليب بالنسبة للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

حلّ أسلوب الإدارة بالتفويض في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسته من وجهة نظر الباحثين، بمتوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري مقداره 0.76، ومرد ذلك ضرورة تفويض السلطة في المؤسسة أحياناً وليس دائماً، كما يظهر من ترتيب عبارات الأسلوب. إذ يستشف من تحليل إجابات الباحثين على العبارتين المكونتين للأسلوب، أن أفراد الدراسة يعتقدون، بأن تفويض السلطة بممارس في الإدارة بسبب كثرة الأعباء على الرئيس، فلا يمكن لرئيس القسم أو المسؤول في الإدارة، العمل كامل السنة دون عطلة مهما كانت أسبابها، لذلك جاء ترتيب العبارة رقم 13 (يقوم الرؤساء في الإدارة بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتهم) ثانياً، بينما كانت العبارة رقم 14 (تناسب مسؤولية العامل في المؤسسة مع مقدار السلطة المفوضة له) في الترتيب الأول.

وفي الترتيب الثاني كان أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة موافقة متوسطة، على ممارسته في المؤسسة بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.44. ورُتّب أسلوب الإدارة بالمشاركة ثالثاً، بمتوسط حسابي يساوي 2.48 وانحراف معياري 0.47، إذ لا يوافق أفراد الدراسة على أن الإدارة تمارس هذا الأسلوب، وبدرجة تركيز كبيرة للإجابات حول غير موافق. وفي الترتيب الرابع أسلوب الإدارة بالقيم، بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.41، بمعنى أن غالبية أفراد الدراسة لا يوافقون على ممارسة الإدارة لهذا الأسلوب، وتعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري، التي تظهر تركيز إجابات الباحثين حول غير موافق.

ثانياً، ترتيب الأساليب بالنسبة لشركة فوسفات قفصة:

جاء أسلوب الإدارة بالمشاركة في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 0.43. يليه أسلوب الإدارة بالتفويض، بمتوسط 2.84 وانحراف 0.77. وفي الترتيب الثالث أسلوب الإدارة بالأهداف، بمتوسط 2.83 وانحراف معياري 0.43. وتنتمي متوسطات الأساليب الثلاثة إلى الفئة الثالثة من المقياس، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على ممارسة مؤسستهم للأساليب الثلاثة في الإدارة بدرجة متوسطة. غير أن أسلوب الإدارة بالقيم جاء في الترتيب الرابع، بمتوسط 2.26 وانحراف معياري

0.36، بمعنى أن أفراد الدراسة لا يوافقون على ممارسة إدارة المؤسسة لهذا الأسلوب، وتبين قيمة الانحراف المعياري اتفاق أفراد الدراسة حول عدم الموافقة على وجود هذا الأسلوب.

ثالثاً، ترتيب الأساليب بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب:

كان أسلوب الإدارة بالمشاركة في الترتيب الأول من حيث درجة القبول، بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.53. يليه في الترتيب الثاني أسلوب الإدارة بالتفويض، بمتوسط 3.37 وانحراف قدره 0.49. وأسلوب الإدارة بالأهداف في الترتيب الثالث، بمتوسط 3.23 وانحراف معياري يساوي 0.43.

ويلاحظ أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة جيدة على ممارسة المكتب الشريف لأسلوب الإدارة التشاركية، في حين كانت ممارسة أسلوبي الإدارة بالتفويض والأهداف بدرجة متوسطة. وجاء أسلوب الإدارة بالقيم في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي قدره 2.51 وانحراف معياري مقداره 0.52، أي أن أفراد الدراسة لا يوافقون، بصفة مؤكدة، على ممارسة المكتب الشريف لأسلوب الإدارة بالقيم.

وبالنظر إلى النتائج السابقة، فقد أقبل المكتب الشريف للفوسفات، في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسة المكتب للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، حيث كان أسلوب الإدارة بالمشاركة الأكثر ممارسة، يليه أسلوب الإدارة بالتفويض، ثم الإدارة بالأهداف، وعدم ممارسة أسلوب الإدارة بالقيم. بينما حلّ المركب المنجمي متقدماً على شركة فوسفات قفصة في درجة ممارسة الإدارة لأسلوب الإدارة بالتفويض، ومتأخراً عنها في أسلوبي الإدارة بالمشاركة والأهداف. إلا أن المؤسستين لا تمارسان أسلوب الإدارة بالقيم.

وإذ يتفق أفراد مجتمع الدراسة على أن الإدارات في المؤسسات الثلاث يمارسون أسلوبي الإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف، بصفة متوسطة، يختلف أفراد الدراسة في المركب المنجمي مع أفراد الدراسة في المؤسستين الآخرين في درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالمشاركة، حيث لا يوافق أفراد الدراسة في المركب المنجمي على ممارسة هذه الأخيرة لهذا الأسلوب.

ومن قيم المتوسط الحسابي للمحور في المؤسسات الثلاث (التي بلغت على الترتيب: 2.51 درجة من 5 درجات بالنسبة للمركب المنجمي، و 2.71 بالنسبة لشركة فوسفات قفصة، و 3.10 بالنسبة للمكتب الشريف) يمكن القول أن إدارة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، في حين أن إدارتي شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات، تمارسان الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسستين. وبذلك تمت الإجابة على السؤال الثالث من الدراسة.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تحليل البيانات المتحصل عليها، بعد تفريغ الاستبانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، حيث اتضح اختلاف إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، حول محاور الدراسة، بين غير موافق إطلاقاً وموافق بشدة. وكانت إجابات الباحثين في المؤسسات الثلاث متقاربة في بعض العبارات، ومختلفة اختلافاً جوهرياً في عبارات أخرى.

واتضح أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي بجبل العنق وفي شركة فوسفات قفصة، كان متوسطاً، في حين كان جيداً لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. كما وجد أن مستوى الأداء متوسط لدى العاملين في المركب المنجمي، بينما كان جيداً لدى العمال في شركة فوسفات قفصة، والمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب.

واتفق أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، على أن المؤسستين تمارسان الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع لديهم بصفة متوسطة، إلا أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي بجبل العنق، قد اتفقوا بصفة مؤكدة، على أن إدارة المؤسسة، لا تمارس الأساليب الإدارية التي تعزز من وجود الإبداع، وتحقيقه لديهم.

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر المحاور، وفقراتها، تبين تقارب كبير بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة، بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسستين، واختلاف بسيط في درجة موافقة الباحثين على مدى استخدام الإدارة في المؤسستين للأساليب التي تحقق الإبداع وتعززه. إذ كانت متوسطة في شركة فوسفات قفصة وضعيفة في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. بينما تفوق عليهم المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، على مستوى المحاور الثلاث للدراسة.

ومما تقدم، تمكّن هذا الفصل من الإجابة على أسئلة الدراسة الثلاث، الخاصة بمستوى كل من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وكذلك مدى استخدام الإدارة في المؤسسات الثلاث، للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه.

الفصل السادس: اختبار فرضيات الدراسة، ونتائجها

إن ما يميز عالم اليوم هو التغيير الدائم والمستمر في ميول المستهلكين، وتوفر العديد من البدائل، التي يمكن للمستهلك أن يختار من بينها ما يحقق له أقصى منفعة ممكنة، وبأقل التكاليف. إذ لم يعد ممكنا لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو موقعها، أن تفرض منتجاتها على الزبائن، أو تحدد حصتها السوقية، ومن ثم تحافظ عليها، أو تتحكم في الأسعار التي تبيع بها. ولذلك بات على المؤسسة، التي تريد الاستمرار في بيعتها، أن تأثر في ميول الزبائن، وتستدرجهم لمنتجاتها بكل الطرائق الممكنة والمتاحة.

ومن هذه المؤسسات تلك التي تنشط في المجال المنجمي، وعلى التحديد استخراج وتحويل الفوسفات، الذي يعد من القطاعات الاستراتيجية، التي لا تتوفر لكل بلد في العالم. وهو قطاع يعد بمستقبل زاهر، لما يوفره من دعم لكل الميادين، وعلى رأسها القطاع الفلاحي، الذي تتوجه الجزائر لتطويره وجعله بديلا تعتمد عليه في التنمية المستدامة، وتحقيق الرفاهية للمجتمع الجزائري.

وانطلاقا من ذلك تم اختيار هذا القطاع لإعداد الدراسة الميدانية، وبالتحديد المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وذلك مقارنة بنظيره في الجارتين تونس والمغرب، بغرض الوقوف على تجارب البلدين والاستفادة منها في تطوير هذا القطاع.

ويتم تدعيم ما تم التطرق إليه سابقا باختبار وتحليل فروض الدراسة، للإجابة عليها، ومن ثم الخروج بنتائج، يمكن أن تكون طريقا أمام المؤسسات الثلاث محل المقارنة، للرقى والتطور، والمنافسة على المراتب الأولى عالميا، إضافة إلى المساهمة الفاعلة في تطوير الحياة الاقتصادية محليا ووطنيا. وعليه، قسم هذا الفصل إلى مبحثين، يتم في المبحث الأول اختبار فرضيات الدراسة، بينما يختص المبحث الثاني بعرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يعتبر اختبار الفرضيات من أهم خطوات الدراسة، لأنه ومن خلال هذه الأخيرة يتم الحكم على الفرضيات المطروحة بالقبول أو الرفض، وبالتالي التحقق من وجود مشكلة الدراسة. ويتم في هذا المبحث التحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، إضافة إلى التحقق من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وبغرض الاختصار يشار للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بالمؤسسة 1، ولشركة فوسفات قفصة بالمؤسسة 2، والمكتب الشريف للفوسفات بالمؤسسة 3.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تفيد الفرضية الرئيسية الأولى، بأنه ليس هناك أي أثر معنوي دال إحصائياً للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وبهدف الوصول إلى اختبار شامل وملم لهذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وكل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وحساب الانحدار المتعدد بين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، والنتائج موضحة في ما يأتي:

أولاً، حساب معامل ارتباط بيرسون:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وبين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 39

نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

عناصر الإبداع الإداري	المؤسسة	الأداء الوظيفي
الحساسية للمشكلات	1	**0.269
	2	**0.485
	3	**0.613
الطلاقة	1	**0.403
	2	**0.511
	3	**0.722
المرونة	1	**0.312
	2	**0.733
	3	**0.853
المخاطرة	1	**0.744
	2	**0.463
	3	**0.622

**0.631	1	الأصالة
**0.518	2	
**0.462	3	
**0.531	1	القدرة على التحليل والربط
**0.512	2	
**0.433	3	
**0.422	1	مواصلة الاتجاه
**0.312	2	
**0.415	3	
**0.536	1	الإبداع الإداري
**0.622	2	
**0.714	3	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول رقم 39 أن هناك علاقة ارتباط ايجابية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 فأقل، بين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط، بين 0.269 و0.853، ويتبين من ذلك أن ارتفاع مستوى أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات. وتشير نتائج الجدول السابق إلى الآتي:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين عنصر المخاطرة ومستوى أداء العاملين في المركب المنجمي والمكتب الشريف للفوسفات، إذ إن ارتفاع مستوى هذا العنصر لدى العاملين، يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الأداء لديهم. بينما كانت علاقة الارتباط متوسطة، بالنسبة لشركة فوسفات قفصة.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين عنصر الأصالة والأداء في المؤسسات الثلاث، فتوفر هذا العنصر بدرجة كبيرة، يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بدرجة كبيرة أيضا.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين عنصر القدرة على التحليل والربط ومستوى الأداء في المؤسسات الثلاث.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين عنصر مواصلة الاتجاه والأداء، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين عنصر الطلاقة ومستوى الأداء، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. في حين أن هناك علاقة ارتباط قوية، بين هذا العنصر ومستوى الأداء لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات.

- توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين عنصر المرونة ومستوى الأداء، بالنسبة للمركب المنجمي، بينما هذه العلاقة قوية جدا بالنسبة للمؤسستين الأخريين.

- توجد علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين عنصر الحساسية للمشكلات ومستوى الأداء، بالنسبة للمركب المنجمي، بينما هذه العلاقة متوسطة في شركة فوسفات قفصة، وقوية في المكتب الشريف للفوسفات.

ويستخلص من النتائج السابقة، أن هناك تقارب بين المؤسسات الثلاث من حيث تأثير بعض العناصر المكونة للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي، في حين يوجد تعارض واضح في بعض العناصر الأخرى. ومرد ذلك درجة قبول كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري، لدى أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث. فعلى سبيل المثال، علاقة الارتباط بين عنصر الحساسية للمشكلات ومستوى الأداء الوظيفي بالنسبة للمركب المنجمي، كانت ضعيفة جدا (بلغ معامل الارتباط 0.269)، كما كان ترتيب هذا العنصر من حيث درجة تأثيره على مستوى الإبداع الإداري سابعاً، بمتوسط حسابي قدره 2.91.

بينما كانت علاقة ارتباط العنصر بمستوى الأداء، في شركة فوسفات قفصة، متوسطة (بلغ معامل الارتباط 0.485)، وكان ترتيب العنصر خامساً من حيث درجة تأثيره على مستوى الإبداع، بمتوسط حسابي 3.18. أما بالنسبة للمكتب الشريف بالمغرب، كانت درجة الارتباط بين العنصر ومستوى الأداء قوية (بلغ معامل الارتباط 0.613)، وجاء ترتيبه سادساً، بمتوسط 3.28.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المركب المنجمي، وفي شركة فوسفات قفصة. بينما هذه العلاقة جيدة بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. وذلك دليل على تقارب مستوى الإبداع والأداء في المؤسستين السابقتين، في حين تفوق عليهما المكتب الشريف للفوسفات، بمستوى جيد للإبداع، وبالتالي مستوى جيد للأداء.

ثانياً، الانحدار الخطي بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي:

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الثلاث على الأداء الوظيفي والنتائج يلخصها الجدول الموالي:

الجدول رقم 40

نتائج تحليل الانحدار بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث

المؤسسة	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى دلالة F
1	الانحدار	7	0.451	0.064	6.655	0.576	0.331	0.031*
	الخطأ	214	12.237	0.057				
	الكلية	221	12.688					
2	الانحدار	7	1.682	0.240	2.576	0.613	0.375	0.014**
	الخطأ	206	19.213	0.093				
	الكلية	213	20.895					
3	الانحدار	7	1.274	0.182	5.430	0.714	0.509	0.000**
	الخطأ	198	6.637	0.034				
	الكلية	205	7.911					

* - دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

** - دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 فأقل، بين متغيري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، إذ تبين ما يلي:

1- المركب المنجمي:

بلغت قيمة F 6.655، بمستوى معنوية 0.03، وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.576، وبالاعتماد على قيمة R2، فسر الإبداع الإداري 33% من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج (ذكاء العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة،

الحوافز المغربية). وهي نسبة تفسيرية لا بأس بها، مما يدل على أن للإبداع الإداري دور فعال ومؤثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط، على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 3.083 + 0.331 \text{ الإبداع الإداري}$$

2- شركة فوسفات قفصة:

بلغت قيمة F 2.576، عند مستوى دلالة 0.01، بقوة علاقة بين المتغيرين قيمتها 0.613، وفسر الإبداع الإداري 37 بالمائة من التباين الحاصل، في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة فوسفات قفصة، والباقي مرده عوامل أخرى (ذكاء العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة، الحوافز المغربية). وذلك يدل على أن للإبداع الإداري دور فعال ومؤثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط، على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 3.585 + 0.375 \text{ الإبداع الإداري}$$

3- المكتب الشريف للفوسفات:

كانت قيمة F المحسوبة تساوي 5.430، بمستوى معنوية 0.000، وقوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.714، كما فسر الإبداع الإداري 50 بالمائة من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي، والباقي مرده عوامل أخرى (ذكاء العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة، الحوافز المغربية). ويبين ذلك أن للإبداع الإداري أثر قوي على تحسين مستوى الأداء في المكتب الشريف للفوسفات. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط، على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4.127 + 0.509 \text{ الإبداع الإداري}$$

وبالنظر إلى مستوى الدلالة في المؤسسات الثلاث، يتبين أنه أقل من مستوى الدلالة الحرج، وبذلك ترفض فرضية العدم الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

ثالثاً، معادلة الانحدار المتعدد بين عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي:

لتحديد أيُّ عناصر الإبداع الإداري أكبر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، تم حساب الانحدار المتعدد، لبيان أثر عناصر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث. والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 41

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

المتغير	المؤسسة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	المؤسسة 1	3.043	0.114	/	26.693	0.000
	المؤسسة 2	3.665	0.185	/	19.767	0.000
	المؤسسة 3	4.438	0.257	/	17.288	0.000
الحساسية للمشكلات	المؤسسة 1	0.084	0.027	0.082	2.928	0.032
	المؤسسة 2	0.080	0.036	0.196	2.115	0.053
	المؤسسة 3	0.132	0.026	0.198	2.633	0.000
الطلاقة	المؤسسة 1	0.164	0.031	0.166	4.286	0.000
	المؤسسة 2	0.111	0.052	0.119	2.653	0.000
	المؤسسة 3	0.186	0.021	0.261	2.055	0.004
المرونة	المؤسسة 1	0.113	0.046	0.151	2.012	0.000
	المؤسسة 2	0.243	0.032	0.293	5.934	0.023
	المؤسسة 3	0.128	0.025	0.349	5.064	0.000
المخاطرة	المؤسسة 1	0.317	0.065	0.298	3.612	0.013
	المؤسسة 2	0.074	0.028	0.112	2.036	0.000
	المؤسسة 3	0.256	0.032	0.314	3.521	0.023
الأصالة	المؤسسة 1	0.253	0.025	0.239	2.063	0.000
	المؤسسة 2	0.261	0.043	0.216	3.015	0.000
	المؤسسة 3	0.179	0.038	0.206	2.613	0.036

0.002	3.686	0.185	0.048	0.179	المؤسسة 1	القدرة على التحليل والربط
0.000	5.497	0.205	0.036	0.192	المؤسسة 2	
0.000	2.318	0.114	0.044	0.095	المؤسسة 3	
0.041	4.312	0.174	0.045	0.168	المؤسسة 1	مواصلة الاتجاه
0.213	2.117	0.076	0.018	0.030	المؤسسة 2	
0.000	2.415	0.105	0.023	0.070	المؤسسة 3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول 41، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار t ما يلي:

1- المركب المنجمي:

جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 فأقل. وكان عنصر المخاطرة من أكثر العناصر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، يليه عنصر الأصالة، ثم عنصر القدرة على التحليل والربط، وعنصر مواصلة الاتجاه رابعاً، وفي الترتيب الخامس عنصر الطلاقة، وعنصر المرونة سادساً، وفي الترتيب السابع عنصر الحساسية للمشكلات. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{الأداء الوظيفي} = & 3.043 + (0.298 \text{ المخاطرة} + 0.239 \text{ الأصالة} + 0.185 \text{ القدرة على التحليل} \\ & \text{والربط} + 0.174 \text{ مواصلة الاتجاه} + 0.166 \text{ الطلاقة} + 0.51 \text{ المرونة} + 0.082 \text{ الحساسية} \\ & \text{للمشكلات}) \end{aligned}$$

2- شركة فوسفات ففصة:

جميع معاملات Beta دالة عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 فأقل، ما عدى معامل عنصر مواصلة الاتجاه. وجاء ترتيب عنصر المرونة أولاً من حيث درجة التأثير على مستوى الأداء، يليه عنصر الأصالة، ثم القدرة على التحليل والربط، ثم عنصر الحساسية للمشكلات رابعاً، وعنصر الطلاقة في الترتيب الخامس، وفي الترتيب السادس عنصر المخاطرة، وأخيراً عنصر مواصلة الاتجاه. وبعد استبعاد عنصر مواصلة الاتجاه (غير دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل) من النموذج، لأغراض التنبؤ، يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{الأداء الوظيفي} = & 3.665 + (0.293 \text{ المرونة} + 0.216 \text{ الأصالة} + 0.205 \text{ القدرة على التحليل} \\ & \text{والربط} + 0.196 \text{ الحساسية للمشكلات} + 0.119 \text{ الطلاقة} + 0.112 \text{ المخاطرة}) \end{aligned}$$

3- المكتب الشريف للفوسفات:

جميع معاملات Beta دالة عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 فأقل، وجاء ترتيب عنصر المرونة أولا من حيث درجة التأثير، يليه عنصر المخاطرة، ثم عنصر الطلاقة، وعنصر الأصالة رابعا، وجاء في الترتيب الخامس عنصر الحساسية للمشكلات، ثم عنصر القدرة على التحليل والربط سادسا، وأخيرا عنصر مواصلة الاتجاه. ويمكن كتابة أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، على النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{الأداء الوظيفي} = & 4.438 + (0.349 \text{ المرونة} + 0.314 \text{ المخاطرة} + 0.261 \text{ الطلاقة} + 0.206 \\ & \text{الأصالة} + 0.198 \text{ الحساسية للمشكلات} + 0.114 \text{ القدرة على التحليل والربط} + 0.105 \\ & \text{مواصلة الاتجاه}) \end{aligned}$$

رابعا، الانحدار المتدرج لتأثير عناصر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي:

يتم في كل مرة إدخال عنصر إلى الأنموذج، لمعرفة قوة التفسير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأهمية كل عنصر من عناصر الإبداع، في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 42

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير عناصر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث

خطأ التقدير	معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الارتباط	المؤسسة	النموذج
0.095	0.103	0.012	0.109	1	1- الحساسية للمشكلات
0.217	0.229	0.056	0.236	2	
0.226	0.245	0.064	0.252	3	
0.129	0.187	0.046	0.214	1	2- الحساسية للمشكلات + الطلاقة
0.284	0.309	0.100	0.316	2	
0.231	0.387	0.153	0.391	3	
0.235	0.259	0.072	0.268	1	3- الحساسية للمشكلات + الطلاقة + المرونة
0.344	0.429	0.191	0.437	2	
0.396	0.497	0.254	0.503	3	
0.241	0.389	0.158	0.397	1	4- الحساسية للمشكلات + الطلاقة + المرونة + المخاطرة
0.411	0.465	0.223	0.472	2	
0.504	0.578	0.347	0.589	3	
0.296	0.476	0.229	0.478	1	5- الحساسية للمشكلات + الطلاقة + المرونة + المخاطرة + الأصالة
0.489	0.542	0.301	0.548	2	
0.492	0.645	0.424	0.651	3	
0.311	0.533	0.293	0.541	1	6- الحساسية للمشكلات + الطلاقة + المرونة + المخاطرة + الأصالة + القدرة على التحليل والربط
0.475	0.598	0.364	0.603	2	
0.513	0.688	0.486	0.697	3	
0.321	0.561	0.331	0.575	1	7- الحساسية للمشكلات + الطلاقة + المرونة + المخاطرة + الأصالة + القدرة على التحليل والربط + مواصلة الاتجاه
0.523	0.605	0.375	0.612	2	
0.652	0.704	0.509	0.713	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من تطبيق أسلوب الانحدار المتدرج، أن جميع عناصر الإبداع الإداري قد دخلت في التحليل

عبر سبعة مراحل، وليس مرحلة واحدة، كما يأتي:

1- المركب المنجمي:

شمل النموذج الأول الحساسية للمشكلات، لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المركب المنجمي بجبل

العنق، حيث فسر الإبداع الإداري 1.2% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، وفي المرحلة الثانية اشتمل

النموذج الثاني على متغير الحساسية للمشكلات - الذي دخل في النموذج الأول - إضافة إلى الطلاقة، فأصبح النموذج يفسر 4.6% من التغير في مستوى الأداء. أما في المرحلة الموالية فقد احتوى النموذج الثالث على متغيري الحساسية للمشكلات والطلاقة - اللذين دخلا في النموذج الثاني - زيادة على متغير المرونة، فصار النموذج يفسر 7.2% من التغير في مستوى الأداء. وفي المرحلة الرابعة تضمن النموذج الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة، كمتغيرات دخلت في النموذج الثالث، علاوة على المخاطرة، مما جعل النموذج يفسر 15.8% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي. وفي المرحلة الخامسة، ضم النموذج متغيرات: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، إضافة إلى متغير الأصالة، ففسر 22.9% من التغير في مستوى الأداء. وفي المرحلة السادسة اشتمل النموذج على: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الأصالة، ومتغير القدرة على التحليل والربط، فأصبح يفسر 29.3% من التغير الحاصل في مستوى الأداء. أما النموذج السابع، والأخير، فقد شمل كل المتغيرات، فأصبح يفسر 33.1% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي بجبل العنق.

ويستخلص من ذلك أن كل عناصر الإبداع الإداري لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، إلا أنها تتفاوت في قوة تأثيرها، إذ يلاحظ أن معامل التفسير قد قفز من 2.7 إلى 15.8 عند إدخال متغير المخاطرة للنموذج، وهو ما يبين أهمية هذا العنصر من وجهة نظر أفراد الدراسة في المركب. كما أن المعامل زاد بنسبة معتبرة عند إدخال متغير الأصالة، حيث ارتفع من 15.8 إلى 22.9، ونفس الأمر عند إدخال متغير القدرة على التحليل والربط، وهذا يؤكد توفر هذه العناصر بشكل جيد لدى العاملين في المركب، وقوة تأثيرها على مستوى الأداء لديهم.

2- شركة فوسفات قفصة:

تضمن النموذج الأول عنصر الحساسية للمشكلات، ففسر 5.6% من التغير في مستوى الأداء، وفسر النموذج الثاني 10% من التغير. أما النموذج الثالث ففسر 19.1% من التغير الحاصل في مستوى الأداء، وفسر النموذج الرابع 22.3%. وكانت قوة التفسير للنموذج الخامس 30.1% من التغير، في حين فسّر النموذج السادس 36.4% من التغير في مستوى الأداء. وفي النموذج السابع، وعند إدخال كل المتغيرات كانت القوة التفسيرية 37.5%.

ويتبين مما سبق أهمية كل عنصر من عناصر الإبداع في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة. إلا أن هناك عناصر أكثر أهمية من الأخرى، من وجهة نظر الباحثين، حيث يلاحظ أن

القوة التفسيرية للأنموذج ارتفعت من 10 إلى 19.1 بالمائة عند إدخال متغير المرونة، ومن 22.3 إلى 30.1 عند إدخال متغير الأصالة.

3- المكتب الشريف للفوسفات:

شمل الأنموذج الأول عنصر الحساسية للمشكلات، وفسّر 6.4% من التغير في مستوى الأداء، وكانت قوة التفسير 15.3% عند إدخال متغير الطلاقة للأنموذج الثاني. وفسّر الأنموذج الثالث 25.4% من التغير عند إدخال متغير المرونة، في حين فسر الأنموذج الرابع 34.7% من التغير، وفسّر الأنموذج الخامس 42.4%. أما الأنموذج السادس، ففسّر 48.6%. وعند إدخال كل المتغيرات في الأنموذج السابع، كانت قوة التفسير 50.9%، مما يبين أهمية كل عناصر الإبداع في تحسين مستوى أداء العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. كما أن لبعض العناصر قوة تفسيرية أكبر من الأخرى.

ويمكن ترتيب العناصر حسب قوتها التفسيرية في المؤسسات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم 43

ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب قوتها التفسيرية في المؤسسات الثلاث

الترتيب	معامل التحديد	المؤسسة	العنصر
1	0.086	1	المخاطرة
6	0.032	2	
2	0.093	3	
2	0.071	1	الأصالة
2	0.078	2	
4	0.077	3	
3	0.064	1	القدرة على التحليل والربط
3	0.063	2	
6	0.051	3	
4	0.052	1	مواصلة الاتجاه
7	0.011	2	
7	0.042	3	
5	0.034	1	الطلاقة
5	0.044	2	
3	0.089	3	
6	0.026	1	المرونة
1	0.091	2	
1	0.101	3	
7	0.012	1	الحساسية للمشكلات
4	0.056	2	
5	0.064	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول رقم 43 أعلاه يتضح أن أهمية عناصر الإبداع الإداري وقوتها التفسيرية للتغير في مستوى الأداء الوظيفي، تختلف من مؤسسة إلى أخرى. ففي حين يعتبر أفراد الدراسة أن عنصر المخاطرة هو الأكثر توفرا لديهم، وهو ما يجعله أكبر تفسيراً للتغير في مستوى الأداء بالمرتبة الأولى، يأتي هذا العنصر في المرتبة السادسة بالنسبة لأفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، وفي المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات.

كما أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، يتفقون حول عناصر: الأصالة، الطلاقة، والقدرة على التحليل والربط. بترتيب عنصري الأصالة والطلاقة ثانياً، من حيث قوة التفسير، وعنصر القدرة على التحليل ثالثاً. ويتفقون في ترتيب عنصر المرونة أولاً، وعنصر مواصلة الاتجاه سابعاً. فيما يختلف أفراد الدراسة في المركب المنجمي مع أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، في أهمية العناصر. ومرد هذا الاتفاق والاختلاف، إلى نظرة كل فرد لعبارات المحور، وأهميتها بالنسبة له. إضافة إلى اختلاف بيئة العمل ومستوى الخطر الذي يتعرض له العاملون في المؤسسات الثلاث، وكذلك طريقة التفكير، ومستوى قبول الرأي الآخر المختلف، من فرد إلى آخر.

إلا أن المعطيات تفيد بأن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث يتفقون على أن هناك أثر لا بأس به، لمستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسساتهم على مستوى الأداء الوظيفي، وذلك ما تبينه القوة التفسيرية للأنموذج ككل، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تفيد الفرضية، بأنه ليس هناك أي أثر معنوي دال إحصائياً لأساليب الإدارة على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. ويهدف الوصول إلى اختبار شامل وملم لهذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أساليب الإدارة والإبداع الإداري، وكل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري. وحساب الانحدار المتعدد بين كل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري، والنتائج موضحة فيما يأتي:

أولاً: حساب معامل ارتباط بيرسون

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين أساليب الإدارة والإبداع الإداري، وكل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري

الجدول رقم 44

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

الإبداع الإداري	المؤسسة	الأسلوب
0.029	1	الإدارة بالقيم
0.031	2	
**0.190	3	
0.042	1	الإدارة بالأهداف
0.017	2	
0.042	3	
0.122	1	الإدارة بالمشاركة
0.021	2	
0.107	3	
0.005	1	الإدارة بالتنفيذ
0.021	2	
**0.285	3	
0.031	1	أساليب الإدارة
0.024	2	
**0.230	3	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يأتي:

1- المركب المنجمي:

يلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين الأساليب الأربعة والإبداع الإداري غير دالة إحصائياً.

2- شركة فوسفات قفصة:

يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين كل أسلوب من أساليب الإدارة والإبداع الإداري، وبين المحور

الكلبي والإبداع الإداري، غير دالة إحصائياً.

3- المكتب الشريف للفوسفات:

يظهر من تفحص قيم معامل الارتباط، أنه غير دال إحصائياً، بالنسبة لأسلوبي الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة، في حين كان هناك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بالنسبة لأسلوبي الإدارة بالقيم والإدارة بالتفويض. وبالنظر إلى معامل الارتباط بالنسبة للمحور، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط موجبة، ذات دلالة إحصائية بين محور الأساليب ومحور الإبداع.

كما يلاحظ أن علاقة الارتباط بين أسلوب الإدارة بالقيم والإبداع الإداري ضعيفة جداً، إذ بلغ معامل الارتباط 0.190، وكذلك الحال بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتفويض، حيث بلغ معامل الارتباط 0.285، وهو ارتباط ضعيف.

ثانياً، الانحدار الخطي بين محوري أساليب الإدارة والإبداع الإداري:

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لمحور أساليب الإدارة في المؤسسات الثلاث على الإبداع لدى العاملين، والنتائج يلخصها الجدول الموالي:

الجدول رقم 45

نتائج تحليل الانحدار بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات الثلاث.

المؤسسة	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى دلالة F
1	الانحدار	4	0.192	0.192	0.873	0.063	0.040	0.351
	الخطأ	217	48.396	0.220				
	الكلية	221	48.588					
2	الانحدار	4	0.020	0.020	0.118	0.024	0.001	0.731
	الخطأ	209	35.493	0.167				
	الكلية	213	35.513					
3	الانحدار	4	0.652	0.163	4.820	0.296	0.088	0.001 **
	الخطأ	201	6.795	0.034				
	الكلية	205	7.446					

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول 45 أعلاه ما يلي:

1- المركب المنجمي:

كانت قيمة F المحسوبة 0.873، بمستوى معنوية 0.351، ويلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الحرج (0.05)، لذلك تقبل فرضية العدم. أي أنه لا يوجد أي تأثير لأساليب الإدارة على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. بمعنى أن كل التغير في مستوى الإبداع الإداري تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج، مثل: ذكاء العامل، طلاقة لسانه، مرونته في موافقه وقبوله للرأي الآخر، تمسكه بقيمه، الروح الاجتماعية، حب العمل.

2- شركة فوسفات قفصة:

بلغت قيمة F المحسوبة 0.118، عند مستوى دلالة 0.731، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج تقبل فرضية العدم، بأنه لا يوجد أي أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الإدارة في شركة فوسفات قفصة على الإبداع الإداري. وأن التغير الحاصل في مستوى الإبداع الإداري، يأتي من عوامل أخرى خارجة عن النموذج.

3- المكتب الشريف للفوسفات:

كانت قيمة F المحسوبة تساوي 4.820، بمستوى معنوية 0.001، وقوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.296، كما فسرت أساليب الإدارة 8.8 بالمائة من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري، والباقي يعزى لعوامل أخرى. ويبين ذلك أن لأساليب الإدارة أثر ضعيف على تحسين مستوى الإبداع في المكتب الشريف للفوسفات. وبالنظر إلى مستوى الدلالة 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الإدارة في المكتب الشريف للفوسفات على مستوى الإبداع لدى العاملين في المكتب. ويمكن كتابة النموذج الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{الإبداع الإداري} = 3.983 + 0.088 \text{ أساليب الإدارة}$$

ثالثاً، الانحدار المتدرج لتأثير أساليب الإدارة على الإبداع الإداري:

يتم في كل مرة إدخال عنصر إلى النموذج لمعرفة قوة التفسير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأهمية كل أسلوب من أساليب الإدارة في التأثير على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

الجدول رقم 46

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أساليب الإدارة على الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث

خطأ التقدير	معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الارتباط	المؤسسة	النموذج
0.469	-0.004	0.001	0.029	1	1- الإدارة بالقيم
0.409	-0.004	0.001	0.031	2	
0.187	0.033	0.038	0.195	3	
0.470	-0.006	0.003	0.052	1	2- الإدارة بالقيم + الإدارة بالأهداف
0.409	-0.008	0.001	0.037	2	
0.187	0.029	0.038	0.195	3	
0.467	0.004	0.018	0.133	1	3- الإدارة بالقيم + الإدارة بالأهداف + الإدارة بالمشاركة
0.410	-0.013	0.002	0.040	2	
0.187	0.032	0.046	0.216	3	
0.468	0.000	0.018	0.134	1	4- الإدارة بالقيم + الإدارة بالأهداف + الإدارة بالمشاركة + الإدارة بالتفويض
0.411	-0.017	0.002	0.047	2	
0.183	0.069	0.088	0.296	3	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 46، وبعد استبعاد المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، وأسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة بالنسبة للمكتب الشريف، بسبب عدم معنوية العلاقة. يلاحظ أن أسلوب الإدارة بالقيم عند إدخاله للنموذج في المكتب الشريف للفوسفات، فسّر 3.8 بالمائة من التغير في مستوى الإبداع الإداري، وعند إدخال أسلوب الإدارة بالتفويض في النموذج الرابع، أصبح يفسر 8.8 بالمائة من التغير، وهي عموماً قيمة تفسيرية ضعيفة، إلا أنها مؤثرة. ويمكن كتابة أنموذج الانحدار المتدرج بالنسبة للمكتب الشريف، على النحو الآتي:

$$\text{الإبداع الإداري} = 4.043 + (0.038 \text{ الإدارة بالقيم} + 0.042 \text{ الإدارة بالتفويض})$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تقول الفرضية الثالثة، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، نحو محاورها، مردها تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التدريب. ويتم اختبار ذلك عبر ثلاثة فرضيات فرعية. أولاً، اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التدريب.

1- العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم 47

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير العمر

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	3	0.474	0.158	0.716	0.543
	داخل المجموعات	218	48.114	0.221		
	المجموع	221	48.588			
المؤسسة 2	بين المجموعات	3	00.021	0.007	0.042	0.988
	داخل المجموعات	210	35.491	0.169		
	المجموع	213	35.513			
المؤسسة 3	بين المجموعات	3	0.031	0.010	0.285	0.836
	داخل المجموعات	202	7.415	0.037		
	المجموع	205	7.446			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول 47 أن قيمة F المحسوبة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة، ليست دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة 0.543 و0.988 و0.863 على الترتيب. وبما أن هذه المستويات من الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فأقل، تكون النتيجة، قبول الفرضية بصيغتها العدمية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمر، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد الدراسة ينظرون بإيجابية للإبداع الإداري بغض النظر عن معدل أعمارهم، ويعزز ذلك عدم إفادة أي دراسة أو نظرية من نظريات الإبداع، ارتباط مستوى الإبداع بمعدل العمر، فيمكن للشيوخ أن يبدع كما يمكن للشباب ذلك.

2- الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 48

نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الإبداع الإداري، تعزى لمتغير الجنس

المؤسسة	درجات الحرية	عدد الحالات	قيمة T	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	220	222	-0.441	0.660
المؤسسة 2	212	214	-0.121	0.904
المؤسسة 3	204	206	2.224	*0.026

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، ليست دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل فرضية العدم، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة في المؤسساتين السابقتين إزاء الإبداع الإداري مردها متغير الجنس. بينما كانت قيمة t المحسوبة بالنسبة للمكتب الشريف، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات تعزى لمتغير الجنس.

ومن تفحص نسب الإناث في عينات الدراسة، يمكن ملاحظة ما يعزز هذه النتيجة، إذ إن نسبة الإناث في عيني المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة ضئيلة جدا مقارنة بالذكور، لذلك لا تظهر أي فروق. بينما هذه النسبة معتبرة في عينة المكتب الشريف للفوسفات. كما أن الفارق في المكتب الشريف للفوسفات كان لصالح الذكور بسبب زيادة نسبتهم عن الإناث، بحكم عدد الساعات التي يقضونها في العمل، والمراكز الإدارية التي يحتلوها.

3- المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم 49

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
0.122	0.011	0.108	0.431	4	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.222	48.157	217	داخل المجموعات	
			48.588	221	المجموع	
0.141	0.104	0.169	0.676	4	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.167	34.837	209	داخل المجموعات	
			35.513	213	المجموع	
0.207	1.535	0.055	0.166	3	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.036	7.280	202	داخل المجموعات	
			7.446	205	المجموع	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة F المحسوبة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بالنسبة لمؤسسات الثلاث. وعليه، تقبل فرضية عدم القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء

أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، إزاء محور الإبداع الإداري، مردها متغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع أدبيات الدراسة، التي تفيد بأن الإبداع لا يخص فئة دون غيرها، إن المتعلم يمكنه تطوير مستوى الإبداع لديه، لكن لا يعني ذلك أن غير المتعلم لا يمكنه أن يبدع في عمله.

4- الخبرة المهنية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 50

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير الخبرة المهنية

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	3	0.956	0.322	1.473	0.223
	داخل المجموعات	218	47.623	0.218		
	المجموع	221	48.588			
المؤسسة 2	بين المجموعات	3	0.668	0.223	1.343	0.262
	داخل المجموعات	210	34.844	0.166		
	المجموع	213	35.513			
المؤسسة 3	بين المجموعات	3	0.004	0.001	0.039	0.990
	داخل المجموعات	202	7.442	0.037		
	المجموع	205	7.446			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة. وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة إزاء محور الإبداع الإداري، مردها متغير الخبرة المهنية. بمعنى أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، لديهم مستوى معين من الإبداع بغض النظر عن خبرتهم المهنية.

5- عدد الدورات التدريبية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم 51

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
0.001 **	1.426	0.116	0.232	2	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.221	48.356	219	داخل المجموعات	
			48.588	221	المجموع	
0.000 **	1.981	0.327	0.655	2	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.165	34.858	211	داخل المجموعات	
			35.513	213	المجموع	
0.006 **	1.594	0.022	0.043	2	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.036	7.403	203	داخل المجموعات	
			7.446	205	المجموع	

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول رقم 51 أعلاه أن قيمة F المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة. وبالنظر إلى مستويات الدلالة لقيمة F بالنسبة للمؤسسات الثلاث، على الترتيب 0.001، 0.000، 0.006، وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة على أساس أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري، مردها متغير عدد الدورات التدريبية. وعليه توجب اختبار اتجاه صالح الفروق، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 52

نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في المؤسسات الثلاث

عدد الدورات التدريبية	المؤسسة	لا توجد أي دورة	دورة واحدة	أكثر من دورة تدريبية
لا توجد أي دورة	1			*
	2			*
	3			*
دورة واحدة	1			*
	2			*
	3			*
أكثر من دورة	1			
	2			
	3			

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول رقم 52 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، بين من لم يتلقوا أي دورة تدريبية، ومن تلقوا دورة تدريبية واحدة، ومن تلقوا أكثر من دورة تدريبية، لصالح من تلقوا أكثر من دورة. مما يبين أن من تلقوا أكثر من دورة تدريبية يرون أن مستوى الإبداع لديهم جيد، مقارنة بمن لم يتلقوا أي دورة، ومن تلقوا دورة واحدة. ومرد هذه النتيجة إلى التدريب، فهو عبارة على عملية تعليمية، تتضمن كل ما يحيط بجوانب العمل نظريا وتطبيقيا، وهذا النوع من التعليم ينمي القدرات الإبداعية لدى العاملين، خصوصا مع استمرار التدريب لأكثر من مرة واحدة. ويعزز ذلك ما جاء في أدبيات الدراسة، فمن أهم وسائل تنمية القدرات الإبداعية هو التدريب.

ثانياً، اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية، الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التدريب.

1- العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم 53

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء

الوظيفي مردها متغير العمر

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	3	0.201	0.067	1.169	0.323
	داخل المجموعات	218	12.487	0.057		
	المجموع	221	12.688			
المؤسسة 2	بين المجموعات	3	0.308	0.103	1.047	0.373
	داخل المجموعات	210	20.587	0.098		
	المجموع	213	20.895			
المؤسسة 3	بين المجموعات	3	0.140	0.047	1.217	0.305
	داخل المجموعات	202	7.771	0.038		
	المجموع	205	7.911			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة. وعليه، تقبل الفرضية العدمية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة إزاء محور الأداء الوظيفي، مردها متغير العمر. بمعنى أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، يشعرون بأن مستوى الأداء لديهم جيد، بغض النظر عن أعمارهم.

2- الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 54

نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

المؤسسة	درجات الحرية	عدد الحالات	قيمة T	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	220	222	1.720	0.087
المؤسسة 2	212	214	-0.321	0.749
المؤسسة 3	204	206	-0.128	0.898

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من نتائج الجدول 54 أن قيمة T المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس. بمعنى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يشعرون بأن مستوى أدائهم الوظيفي جيد، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

3- المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم 55

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير المؤهل العلمي

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	4	0.130	0.033	0.562	0.690
	داخل المجموعات	217	12.557	0.058		
	المجموع	221	12.688			
المؤسسة 2	بين المجموعات	4	0.091	0.023	0.229	0.922
	داخل المجموعات	209	20.804	0.100		
	المجموع	213	20.895			
المؤسسة 3	بين المجموعات	3	0.172	0.057	1.499	0.216
	داخل المجموعات	202	7.739	0.038		
	المجموع	205	7.911			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول رقم 55 إلى أن قيمة T المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يبين أن جميع أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، يتفوقون على أن مستوى أدائهم جيد، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

4- الخبرة المهنية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 56

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
0.230	1.447	0.083	0.248	3	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.057	12.440	218	داخل المجموعات	
			12.688	221	المجموع	
0.010 **	3.894	0.367	1.101	3	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.094	19.794	210	داخل المجموعات	
			20.895	213	المجموع	
0.027 *	3.111	0.116	0.349	3	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.037	7.562	202	داخل المجموعات	
			7.911	205	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة، بالنسبة للمركب المنجمي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية، القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المركب المنجمي بجبل العنق، نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة المهنية. بمعنى أن أفراد الدراسة في المركب المنجمي بجبل العنق، يرون أن مستوى أدائهم الوظيفي متوسط، بغض النظر عن خبرتهم المهنية.

بينما كانت قيمة F المحسوبة، بالنسبة لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، دالة عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 فأقل. وعليه، ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المؤسستين، نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة المهنية. وهذا يستوجب اختبار اتجاه صالح الفروق، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 57

نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات

الخبرة المهنية	المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق
أقل من 5 سنوات	2				*
	3				*
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2				
	3				*
من 10 إلى أقل من 20 سنة	2				*
	3				*
من 20 سنة فما فوق	2				
	3				

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول 56 إلى الآتي:

أ- شركة فوسفات قفصة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين من خبرتهم أقل من خمسة (05) سنوات، ومن خبرتهم من عشرة سنوات إلى أقل من عشرين سنة، مع من خبرتهم أكبر من عشرين سنة، لصالح من خبرتهم أكبر من عشرين سنة. أي أن من خبرتهم تفوق العشرين سنة، يشعرون بأن مستوى أدائهم جيد مقارنة بالآخرين.

ب- المكتب الشريف للفوسفات:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين من خبرتهم أقل من (5) سنوات، ومن خبرتهم المهنية بين خمسة وعشرة سنوات، ومن خبرتهم بين 10 و 20 سنة، مع من خبرتهم تفوق العشرين سنة، لصالح الفئة الرابعة (20 سنة فما فوق).

5- عدد الدورات التدريبية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم 58

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الأداء الوظيفي مردها متغير عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
*0.020	3.958	0.221	0.443	2	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.056	12.245	219	داخل المجموعات	
			12.688	221	المجموع	
0.748	0.291	0.029	0.057	2	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.099	20.837	211	داخل المجموعات	
			20.895	213	المجموع	
0.351	1.053	0.080	0.160	2	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.076	15.449	203	داخل المجموعات	
			15.610	205	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21)

يلاحظ من نتائج الجدول رقم 58 أن قيمة F المحسوبة، بالنسبة للمركب المنجمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. بينما لم تكن دالة بالنسبة لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف. وبذلك ترفض الفرضية بصيغتها العدمية بالنسبة للمركب المنجمي، وتقبل بالنسبة لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف. والجدول الموالي يوضح اتجاه صالح الفروق بالنسبة للمركب المنجمي.

الجدول رقم 59

نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق بالنسبة للمركب المنجمي

عدد الدورات التدريبية	لا توجد	دورة واحدة	أكثر من دورة
لا توجد أي دورة		*	*
دورة واحدة			*
أكثر من دورة			

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول 59 يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 فأقل، بين من لم يتلقوا أي دورة تدريبية ومن تلقوا دورة واحدة، لصالح من تلقوا دورة واحدة. وبين من لم يتلقوا أي دورة تدريبية، ومن تلقوا دورة واحدة، ومن تلقوا أكثر من دورة، لصالح من تلقوا أكثر من دورة. بمعنى أن من تلقوا دورة واحدة يشعرون أكثر ممن تلقوا دورة واحدة بأن مستوى أدائهم جيد، ومن تلقوا أكثر من دورة يشعرون أن مستوى الأداء لديهم جيد، مقارنة بمن لم يتلقوا أي دورة، ومن تلقوا دورة واحدة. ومرد هذه النتيجة إلى أن كثرة الدورات التدريبية، تساهم في تحسين أداء العاملين، بإكسابهم المعارف والمهارات من خلال تلك الدورات.

ثالثاً، اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التدريب.

1- العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم 60

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير العمر

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	3	0.281	0.094	1.316	0.270
	داخل المجموعات	218	15.543	0.071		
	المجموع	221	15.824			
المؤسسة 2	بين المجموعات	3	0.369	0.123	1.790	0.150
	داخل المجموعات	210	14.435	0.069		
	المجموع	213	14.804			
المؤسسة 3	بين المجموعات	3	0.216	0.072	0.947	0.419
	داخل المجموعات	202	15.393	0.076		
	المجموع	205	15.610			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

تشير نتائج الجدول رقم 60 إلى أن قيمة F المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير العمر. مما

يعني أن جميع أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، يتفقون على أن إدارات مؤسساتهم لا تستخدم الأساليب التي تحقق الإبداع وتعززه، بدون أن تأخذ أعمارهم بعين الاعتبار.

2- الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو

محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 61

نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أساليب الإدارة تُعزى لمتغير الجنس

المؤسسة	درجات الحرية	عدد الحالات	قيمة T	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	220	222	1.569	0.118
المؤسسة 2	212	214	-1.761	0.080
المؤسسة 3	204	206	-0.829	0.408

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير الجنس. مما يبين أن جميع أفراد الدراسة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، يتفقون على أن إدارات مؤسساتهم لا تستخدم الأساليب التي تحقق الإبداع وتعززه، بغض النظر عن جنسهم.

3- المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم 62

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو الإبداع الإداري مردها متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
0.489	0.859	0.062	0.247	4	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.072	15.577	217	داخل المجموعات	
			15.824	221	المجموع	
0.258	1.337	0.092	0.369	4	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.069	14.435	209	داخل المجموعات	
			14.804	213	المجموع	
0.580	0.656	0.050	0.151	3	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.077	15.459	202	داخل المجموعات	
			15.610	205	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول رقم 62 يتبين أن قيمة F المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. وعليه، تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- الخبرة المهنية:

لا توجد فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 63

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المؤسسة
0.469	0.849	0.061	0.183	3	بين المجموعات	المؤسسة 1
		0.072	15.641	218	داخل المجموعات	
			15.824	221	المجموع	
0.631	0.577	0.040	0.121	3	بين المجموعات	المؤسسة 2
		0.070	14.683	210	داخل المجموعات	
			14.804	213	المجموع	
0.760	0.390	0.030	0.090	3	بين المجموعات	المؤسسة 3
		0.077	15.520	202	داخل المجموعات	
			15.610	205	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يظهر من نتائج الجدول 63 أن قيمة F المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وعليه تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5- عدد الدورات التدريبية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور أساليب الإدارة تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم 64

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث نحو أساليب الإدارة مردها متغير عدد الدورات التدريبية.

المؤسسة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤسسة 1	بين المجموعات	2	0.066	0.033	0.458	0.633
	داخل المجموعات	219	15.758	0.072		
	المجموع	221	15.824			
المؤسسة 2	بين المجموعات	2	0.005	0.003	0.039	0.962
	داخل المجموعات	211	14.798	0.070		
	المجموع	213	14.804			
المؤسسة 3	بين المجموعات	2	0.081	0.041	1.054	0.351
	داخل المجموعات	203	7.830	0.039		
	المجموع	205	7.911			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة F المحسوبة غير دالة، بالنسبة للمؤسسات الثلاث، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وعليه تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وبذلك تم اختبار جميع فرضيات الدراسة، وتبين أن للإبداع الإداري أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، إذ كان التأثير متوسط، بالنسبة للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، فيما كان تأثيراً جيداً، بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات. كما اتضح أن لجميع عناصر الإبداع الإداري دور هام في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وإن اختلفت قوة التأثير من عنصر إلى آخر.

وكشفت نتائج اختبار الفرضية الثانية، أن إدارتي مركب جبل العنق وشركة فوسفات قفصة لا تستخدمان الأساليب الإدارية التي تعزز من وجود الإبداع وتحقيقه، وأن مستوى الإبداع لدى العاملين مرده إلى متغيرات خارجية عن المؤسسات. في حين كان التأثير ضعيفا، بالنسبة للمكتب الشريف بالمغرب، وأسلوب الإدارة بالقيم والإدارة بالتفويض، هما الأكثر ممارسة من طرف إدارة المكتب الشريف. كما اتضح من اختبار الفرضية الثالثة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، مردها بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. فبالنسبة لمحور الإبداع الإداري، لم تؤثر متغيرات: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، في آراء أفراد الدراسة. بينما كان لعدد الدورات التدريبية تأثير واضح في آرائهم. أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي، فلم تؤثر متغيرات: العمر والجنس، والمؤهل العلمي، في آراء المبحوثين، بينما أثر متغير الخبرة المهنية في رؤيتهم لمستوى الأداء الوظيفي. وبالنسبة لمحور أساليب الإدارة، لم يكن للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أي تأثير في آراء أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، حول هذا المحور.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

يعتبر الإبداع الإداري في هذا العصر من الميزات التنافسية التي تمتلكها المنظمات، فهو الوسيلة الأكثر فعالية لتحسين أداء الموظفين وتطويره بما يعود بالفائدة على المنظمة، خاصة إذا تمكنت الإدارة من تحقيقه وتعزيزه بصورة جيدة، عبر استخدام أساليب إدارية حديثة، وملائمة للبيئة التي تنشط فيها. وهو ما يساعد المؤسسة على بناء رأسمال مبتكر من العاملين، وتعزيز قوتها في السوق، والتمكن من الاستمرار في محيط تطغى عليه المنافسة الشديدة.

من هذا المنطلق، كانت الدراسة الحالية تسعى إضافي من المساعي الرامية لتوضيح أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة. وختاما لما سبق، يتم في هذا المبحث عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك استنادا على التحليل الإحصائي السابق والتفسيرات المختلفة.

المطلب الأول: النتائج النظرية للدراسة

تناول الجزء النظري من الدراسة ثلاثة فصول، كان الأول عرضا مفصلا لبعض الدراسة السابقة التي تقترب أو تتشارك في بعض الجزئيات مع موضوع هذه الدراسة، وتناول الفصل الثاني كل ما تعلق بالإبداع الإداري من مفاهيم، إضافة إلى الأساليب الإدارية التي تعزز وجوده وتحققه، وتناول الفصل الثالث المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي. وتم تخصيص هذا المطلب لعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بالاعتماد على المفاهيم النظرية.

أولا، الإبداع الإداري:

خلصت الدراسة إلى أن الإبداع نشاط إنساني، يحدث في جميع المجالات، الفردية والجماعية، عندما تتوفر له الأسباب المواتية، التي تثيره لدى الأفراد وتنمي لديهم. وهو قدرة عقلية، يمكن أن تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. إضافة إلى أنه عبارة عن عملية إنتاج لا تحدث فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة. كما أن هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع.

واتضح أن قياس الإبداع أمر نسبي، بحيث لا يمكن بواسطة مجموعة من العبارات التي تقدم للمبحوث، الحكم عليه بأنه مبدع أو غير ذلك، لأن الإنسان ليس آلة مبرمجة، وإنما هو مجموعة من الأحاسيس والأفكار والمشاعر، من الصعب بمكان غور غمار نفسه والبحث في ذاته للتعرف على وجود شيء ما من عدمه.

كما أن القليل من الإبداع يتم تسجيله ومعرفة وجوده لدى الأفراد، وذلك بسبب حداثة المصطلح بالنسبة للمؤسسات، والخوف الذي ينتاب المدراء والقائمين على الإدارة من ظهوره، لأن وجود الإبداع يعني لا محالة وجود التغيير، والإنسان بطبيعته يميل إلى الإبقاء على الأمور كما هي، بخاصة إن كانت في صالحه.

ثانيا، الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه:

تناولت الدراسة أربعة أساليب معروفة ومستخدمة في الإدارة، من بين مجموعة كبيرة من الأساليب الإدارية الحديثة. ومن عرض مفهوم كل أسلوب وأهميته، بالنسبة لتمكين الجو للإبداع الإداري للتحقق، توصلت الدراسة إلى أن كل الأساليب التي تم التعرض إليها، تساهم نظريا في تحقيق الإبداع وتعزيزه داخل المؤسسة، بشرط التطبيق السليم لأي أسلوب من الأساليب السابقة.

كما أن هذه الأساليب يمكن أن تطبق مجتمعة في أي مؤسسة، لأنها لا تتعارض فيما بينها، وتشارك في الغرض من استخدامها، وهو توفير الجو الملائم لنمو الإبداع وتعزيز وجوده في المؤسسة، بما يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة والمجتمع. ومن خلال عرض مميزات كل أسلوب، خلصت الدراسة إلى أن أنجعها للتطبيق في المؤسسات العربية، والجزائرية خصوصا، هو أسلوب الإدارة بالقيم، لتوافق هذا الأسلوب في مبادئه مع القيم الإسلامية. وتطبيق تلك الأساليب لا يتطلب مجهودا كبيرا، أو تكاليف مالية باهظة لتنفيذها في المؤسسة، وإنما يعتمد على إرادة قوية ودافعية نحو مستقبل أفضل للمؤسسة.

ثالثا، الأداء الوظيفي:

خلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي سلوك وأنشطة يقوم بها الموظف، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وأن الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، وإدراكه لدوره وما هو مطلوب منه فعله، إضافة إلى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، تؤثر على الأداء من حيث النوعية، بمعنى بصمات العامل في العمل.

ووجدت الدراسة أن قياس الأداء الوظيفي للعامل يتطلب توافر المقاييس المناسبة لقياس محدداته وعناصره، ويجب توافر كل المحددات مجتمعة للحصول على أداء متميز وفعال، إذ إن توافر محدد دون آخر قد لا يؤدي إلى الأداء المطلوب، فوجود الدافعية لدى العامل دون القدرة على أداء العمل ستجعل أدائه ضعيفا، كما أن توافر القدرة دون وجود الدافعية تجعل من الأخيرة دون جدوى. إضافة إلى أن عملية القياس يجب أن تراعي الفروقات بين الموظفين فلا تعمم على الجميع بنفس الطريقة.

كما اتضح أن مستوى الأداء المتميز، يتحدد من خلال مستوى الإبداع الإداري ونوعيته، وتحكم هذه العلاقة الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في المنظمة، إذ يلاحظ أن مستوى الإبداع العالي يؤدي إلى أداء جيد، تدعمه في ذلك الأساليب الإدارية التي تهيئ المناخ الجيد لنمو الإبداع وتشجع عليه. إلا أن ذلك لا يعني دوماً بأن هذه العلاقة ستكون إيجابية، ففي بعض الأحيان عندما يكون مستوى الإبداع مرتفعا لدى العامل، فإنه سيشعر بأن ما يقوم به من أعمال لا يلي طموحاته، وخاصة إذا كان يحس بأن الوظيفة المسندة إليه تقلل من شأنه (عدم الرضا الوظيفي)، لذلك يحجم عن استغلال قدراته الإبداعية في التجديد، مما يجعل ما يقدمه هزيلا، وهو ما يعبر عنه بالمستوى المنخفض أو المتدني للأداء.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة

تناول الإطار المنهجي للدراسة التعريف بالمؤسسات محل المقارنة، والخطوات والإجراءات اللازمة لاختيار عينة الدراسة، والمنهج المستخدم. إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة، والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك.

أولاً، المؤسسات محل الدراسة:

وجدت الدراسة أن المكتب الشريف يتصدر مركب جبل العنق وشركة فوسفات قفصة في حجم الإنتاج السنوي، إذ ينتج المكتب الشريف 26.4 مليون طن، في مقابل 8 ملايين طن لشركة فوسفات قفصة، و1.2 مليون طن للمركب المنجمي بجبل العنق. وهذا الفرق الشاسع في حجم الإنتاج، أثر على ترتيب الدول الثلاث في قائمة الدول المنتجة والمصدرة للفوسفات ومشتقاته. ففي حين يتربع المغرب على عرش المصدرين بجايزته المرتبة الأولى عالمياً، تليه تونس بالمرتبة الخامسة، تكتفي الجزائر بالمرتبة العاشرة عالمياً، على الرغم من توفر نفس الإمكانيات المنجمية للدول الثلاث، مع فروق بسيطة في حجم الاحتياطي من الفوسفات.

وتتساوى المؤسسات الثلاث في نوعية الفوسفات المصدر، حسب ما جاء في تقارير المخبر البريطاني لجودة الفوسفات "بريتيش سيلفور" (جريدة الشروق اليومي، عدد يوم الأحد 14 جوان 2009)، كونه من أجود أنواع الفوسفات عالمياً. وحسب نفس المصدر، يتطابق الفوسفات الجزائري والتونسي بنسبة مائة في المائة، ولا غرابة في ذلك، إذ إن عروق الفوسفات تمتد من جبل العنق شرق الجزائر في خط مستقيم وصولاً إلى مناجم قفصة والمتلوي (نفس التكوين الجيولوجي).

غير أن فحص الأسعار التي تبيع بها المؤسسات الثلاث يطرح سؤالاً مهماً، فسعر الفوسفات الجزائري ضعيف منذ بداية الألفية الثالثة، حيث بلغ ثمنه 23 دولاراً للطن سنة 2003، مقابل 35 دولاراً للطن للفوسفات التونسي في نفس السنة. واتسع الفارق بين سعر الفوسفات في البلدين، ليصل إلى 17 دولاراً سنة 2007، إذ بيع الفوسفات الجزائري بسعر 32 دولاراً للطن، في حين بيع الفوسفات التونسي بسعر 49 دولاراً للطن. وبعملية حسابية، يلاحظ أن الجزائر ضيعت ما يقارب 132 مليون دولار، إذا تم حساب الفارق بين سعر الفوسفات التونسي والجزائري، بما أن معدل إنتاج الجزائر من الفوسفات يفوق 1.2 مليون طن سنوياً.

وفي حين تقوم شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات، بإنتاج مشتقات الفوسفات والحامض الفسفوري وتبيعهما (سعر الطن من مشتقات الفوسفات يبلغ ضعف سعر الطن من الفوسفات الخام)، لا ينتج المركب المنجمي بجبل العنق سوى الفوسفات الخام. وهذا يعني أن الجزائر تبيع الفوسفات خاما، لتعيد استيراده مصنعا، مثل ما يحدث مع البترول (تصدر البترول الخام وتستورد مشتقاته).

ثانيا، الوسائل المستخدمة في الدراسة:

1- استبانة الدراسة:

بعد بناء الاستبانة وتوزيعها واسترجاعها، تم اختبار الصدق والثبات للاستبانة، ومدى ملائمة بياناتها للتحليل، وكانت النتائج كما يلي:

- جميع عبارات الاستبانة صادقة لما أعدت لقياسه.

- ثبات عال لكل عبارات الاستبانة.

- صلاحيتها للتحليل، وبالتالي تحقيق الغرض من بنائها.

2- الملاحظة:

لدى المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق نظام اتصالات متطور جدا، يتوفر على أحدث ما توصلت له التقنيات الحديثة في مجال الاتصال، كلف المركب تركيبه وصيانتته أموال كبيرة، إلا أن أغلبية الباحثين يرون بأنه غير مستغل بشكل جيد، نتيجة عدم تدريبهم عليه بشكل كافي، وكذلك تجاهله في الكثير من الأحيان، خاصة في تيسير تنقل المعلومات من وإلى الإدارة، مما يجعل وجوده في المركب عقيما لا يقدم شيئا لتطوير العمل.

ويلاحظ تدهور محيط كل من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة، من انعدام للبنى التحتية واهتراء الطرقات، والغياب التام للنوادي والخدمات الاجتماعية، كما لوحظ الامتعاض لدى العاملين من سياسات الإدارة في المؤسساتين.

وقد تبين من الاطلاع على الموقع الالكتروني للمجمع (فارفوس) بؤسه من الناحية الجمالية، إضافة إلى فقره الشديد للمعلومات، مما يجعله غير ذي شأن كأحد مصادر التسويق الحديث، والذي تلعب شبكة الانترنت أحد أهم مصادره. في حين لم يترك الموقع الالكتروني لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات، شيء يختص بالمؤسساتين إلا أحصاه، وقدمه في صورة جميلة، توحى بمدى اهتمام القائمين على المؤسساتين على تطويرهما. كما يلاحظ أن الموقع الالكتروني للمركب المنجمي بجبل العنق هو الوحيد بين

المؤسستين الذي لغة واجهته فرنسية فقط، في حين تجدد في موقعي شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف، اللغات الثلاث.

كما لوحظ الاهتمام الكبير من طرف إدارة المكتب الشريف بالبيئة المحيطة بمواقع الشركة (من خلال مواقع الانترنت، وصور المدن التي تقع فيها المناجم)، بينما لوحظت حالة كارثية في منجم الرديف بقفصة والمتلوي، وحالة يرثى لها للأملاك التابعة للمركب المنجمي بجبل العنق، إذ كانت هناك حدائق غناء تحيط بإدارة المركب، أصبحت أثرا بعد علم.

ومن بين الأمور السيئة أن النظام الداخلي للمؤسسات الثلاث يعتمد في الترقية والمنح والامتيازات على رأي الرؤساء، وهذا من أكبر الأخطاء في هذا النظام. في قوانين التسيير للشركات العالمية لا يترك المجال في هذه المسائل للإنسان (شخص واحد في ورشة ما يعطي ويمنع، يعاقب ويجازي) هذا لا ينفع الشركة، إنما فقط يكرس العبودية، وينتج الريع (عمال أصدقاء الرئيس لا يعملون ولهم أفضل الامتيازات، وعمال آخرون يعملون وليس لهم إلا العقاب). إن الشركات الكبرى تعتمد على نظم متطورة منهجيا ومعلوماتيا في مسائل الجزاء والعقاب، نظم لا دخل للإنسان فيها، نظم عادلة تجازي الذي يعمل بجهد وتعاقب المتقاعس عن عمله، لا نظم تفرق الناس إلى فئات من أول يوم يتمون فيه للمؤسسة.

3- المقابلة:

من مقابلة بعض العاملين والمهندسين في مركب جبل العنق وشركة فوسفات قفصة، وُجد أن أغلبية الوظائف في المؤسستين، تتم عملية التوظيف فيها بطريقة غير شفافة ولا منطقية، تستند في المقام الأول على المنطق العشائري، ثم تليها المحسوبية والمحاباة وتدخّل الإدارة العليا، مما يخلق جو من عدم التفاهم وعدم الرضا، بخاصة من طرف العاملين نحو الإدارة، وهذا يؤدي إلى انعدام الثقة بين الطرفين. إضافة إلى نظرة المجتمع الذي تنتمي له المؤسستين، غير الراضى والمعادي في أحيانا كثيرة.

وقد أجمع العديد من المهندسون، في مركب جبل العنق، على وجود إمكانيات أخرى للمركب لكنها غير مستغلة. منها أن الطبقة الرملية التي تغطي الفوسفات، يمكن بيعها بأسعار مرتفعة لجودتها، والمركب يمتلك المعدات الكفيلة بفتح فروع أو مؤسسات تابعة له، تتخصص في الأشغال العمومية والطرق، مثل ما هو موجود في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب.

وأفادت المقابلة التي أجريت مع بعض الباحثين بأن إدارة مركب جبل العنق في أغلب الأحيان لا توزع الأرباح على العاملين، وإن وزعت فتكون هزيلة، بحيث تبعث في نفوس الكثير منهم خيبة الأمل. وقد

تبين أيضا من خلال النتائج المتحصل عليها أن ما يقارب نصف عدد العمال في المركب متعاقدين، أي أنهم غير مستقرين وظيفيا، ما من شأنه أن يؤثر على أدائهم، بحيث لا يقدمون الكثير في العمل رغم قدرتهم عليه، بل يكتفون فقط بتنفيذ ما هو مطلوب منهم فعلة.

ثالثا، مجتمع وعينة الدراسة:

- كان عدد الأفراد في عينات الدراسة متقاربا إلى حد بعيد، مما يضيف الشرعية على النتائج المتحصل عليها.
- شكلت فئة السن المتراوحة بين 30 وأقل من 40 سنة، الفئة الغالبة في عينات الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وكانت بنسبة 36.5%، من العينة في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؛ وبنسبة 45.3%، من العينة في شركة فوسفات قفصة؛ وبنسبة 50%، من العينة في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. ويدل ذلك على توفر الطاقات الشابة للمؤسسات الثلاث.
- كونت فئة الذكور النسبة الأكبر من مجموع العينة المستجوبة في كل مؤسسة. وقد شكلت نسبة 96.84%، من العينة المأخوذة من العاملين في المركب المنجمي؛ وبنسبة 93.45%، من العينة في شركة فوسفات قفصة؛ وبنسبة 88.83%، من العينة في المكتب الشريف للفوسفات. وهذا يبين أن العمل المنجمي بصفة عامة يليق بالذكور دون الإناث.
- شكلت فئة الثانويين الفئة المسيطرة من بين مجموع أفراد عينة الدراسة، في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، بنسبة 58.1% و42.5% على الترتيب. بينما كانت فئة الجامعيين هي الفئة الغالبة في المكتب الشريف للفوسفات بنسبة 41.7%. مما يعني ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعامل في المكتب الشريف للفوسفات، مقارنة بالمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة.
- كانت فئة من خبرتهم المهنية محصورة بين خمسة (5) وعشرة سنوات (10)، هي الفئة الأكثر حضورا من بين بقية الفئات، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، وذلك لأن أغلبية الباحثين في العينات الثلاث منحصرة بين ثلاثين (30) وأربعين (40) سنة.
- شكلت فئة المستجوبين اللذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية، الفئة الغالبة بالنسبة للمركب المنجمي بنسبة 76.6%، وشركة فوسفات قفصة بنسبة 46.3%، في حين كانت الفئة الغالبة في المكتب الشريف للفوسفات لمن تلقوا دورة تدريبية واحدة بنسبة 40.8%. وهو ما يبين اهتمام المكتب

الشريف بتدريب العاملين، وتطوير قدراتهم، مقارنة بالمركب المنجمي بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة.

المطلب الثالث: نتائج تحليل محاور الدراسة

تم في الفصل الخامس من الدراسة تحليل البيانات المتحصل عليها من استبانة الدراسة، والمتعلقة بفقراتها، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً، نتائج تحليل بيانات المحور الأول من الدراسة:

1- المركب المنجمي بجبل العنق:

وجدت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، كان متوسطاً بشكل عام، بمتوسط حسابي 3.20، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المركب. كما اتضح من تحليل العناصر المكونة للإبداع الإداري تفاوت درجة توفرها لدى العاملين، وجاءت نتائجها كالتالي:

- جاء عنصر المخاطرة في الأهمية النسبية الأولى من بين عناصر الإبداع الإداري، بدرجة قبول متوسطة (3.33 درجة من 5).
- في الترتيب الثاني عنصر الأصالة، بمتوسط 3.27.
- كان عنصر القدرة على التحليل والربط في الترتيب الثالث، بمتوسط 23.3.
- في الترتيب الرابع عنصر مواصلة الاتجاه أو تركيز الانتباه، بمتوسط 22.3.
- الترتيب الخامس كان لعنصر الطلاقة، بمتوسط 3.22.
- جاء عنصر المرونة في الترتيب السادس، بمتوسط 3.19.
- في الترتيب السابع عنصر الحساسية للمشكلات، بمتوسط 2.91.

2- شركة فوسفات قفصة:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة فوسفات قفصة، كان متوسطاً، بمتوسط حسابي 3.17 من خمسة درجات، وتبين من تحليل إجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور ما يأتي:

- عنصر الأصالة في الترتيب الأول، بمتوسط 3.26.

- في الترتيب الثاني عنصر الطلاقة، بمتوسط 3.23.
- عنصر المرونة ثالثا، بمتوسط 3.21.
- في الترتيب الرابع عنصر المخاطرة، بمتوسط 3.20.
- جاء عنصر الحساسية للمشكلات خامسا، بمتوسط 3.18.
- في الترتيب السادس عنصر مواصلة الاتجاه، بمتوسط 3.08.
- أخيرا عنصر القدرة على التحليل والربط، بمتوسط حسابي 2.95.

3- المكتب الشريف للفوسفات:

من تحليل إجابات أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، وجدت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات كان جيدا، بمتوسط حسابي بلغ 3.47 درجة من خمسة درجات على مقياس ليكرت. واتضح من تحليل العناصر المكونة للإبداع ما يأتي:

- جاء عنصر القدرة على التحليل والربط في الترتيب الأول، بمتوسط 3.96.
- في الترتيب الثاني عنصر الأصالة، بمتوسط حسابي 3.88.
- عنصر المخاطرة ثالثا، بمتوسط 3.48.
- كان في الترتيب الرابع عنصر الطلاقة، بمتوسط 3.48.
- عنصر المرونة خامسا، بمتوسط 3.34.
- في الترتيب السادس عنصر الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي بلغ 3.28.
- جاء في الترتيب السابع عنصر مواصلة الاتجاه، بمتوسط 2.51.

ووجدت الدراسة أن العناصر المكونة للإبداع الإداري تختلف أهميتها بين أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، فالعنصر الذي يعتبر أولا من حيث درجة الأهمية بالنسبة لأفراد الدراسة في المركب المنجمي، تكون درجة أهميته قليلة في المكتب الشريف أو شركة فوسفات قفصة. وذلك لا يعني تفضيل مؤسسة على أخرى بحسب ترتيبها لعناصر الإبداع، فكل العناصر مهمة، بدليل أن جميع متوسطاتها تنتمي للمجال الثالث والرابع من مقياس ليكرت.

وخلصت إلى أن مستوى الإبداع الإداري في المركب المنجمي بجبل العنق، وشركة فوسفات قفصة، متقارب، بسبب تقارب المنطقتين جغرافيا، تاريخيا، ثقافيا، وعرقيا. بينما كان مستوى الإبداع الإداري، جيد

لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. كما اتضح للدراسة عدم وجود فروق كبيرة في المتوسطات الحسابية بين المؤسسات الثلاث، مما يدل على أن العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث، يمتلكون تقريبا نفس القدرات الكامنة للإبداع.

ثانياً، نتائج تحليل بيانات المحور الثاني من الدراسة:

من تحليل بيانات الاستبانة، والفقرات الخاصة بمحور الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى ما

يأتي:

1- المركب المنجمي بجبل العنق:

وُجد أن أفراد الدراسة في المركب، يشعرون بأن مستوى أدائهم الوظيفي متوسط، بمتوسط حسابي للمحور، بلغ 3.25 درجة من خمسة درجات على مقياس ليكرت. وقد كان ترتيب عناصر الأداء الوظيفي بحسب درجة أهميتها، كالآتي:

- جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية عنصر حجم الأداء، بمتوسط حسابي 3.58.
- في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية جاء عنصر نوعية الأداء، بمتوسط حسابي 4.23.
- في الترتيب الثالث، جاء عنصر سرعة الأداء، بمتوسط حسابي 3.28.
- كان ترتيب عنصر كفاءة الأداء رابعاً، بمتوسط حسابي مقداره 2.95.
- في الترتيب الخامس، جاء عنصر تقييم الأداء بدرجة موافقة متوسطة، بلغت 61.2.

2- شركة فوسفات قفصة:

وُجد أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، يشعرون بأن مستوى أدائهم الوظيفي جيد، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.68 درجة من خمسة درجات على مقياس ليكرت. وقد كان ترتيب عناصر الأداء الوظيفي بحسب درجة أهميتها، كالآتي:

- في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة كان عنصر نوعية الأداء، بمتوسط 70.3.
- جاء عنصر حجم الأداء ثانياً، بمتوسط 3.56.
- عنصر كفاءة الأداء في الترتيب الثالث، بمتوسط 3.32.
- في الترتيب الرابع عنصر سرعة الأداء، بمتوسط حسابي يساوي 3.21.
- في الرتبة الخامسة عنصر تقييم الأداء، بمتوسط 2.91.

3- المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب:

وُجد أن أفراد عينة الدراسة في المكتب الشريف، يشعرون بأن مستوى أدائهم الوظيفي جيد، بمتوسط حسابي للمحور، بلغ 3.82 درجة من خمسة درجات على مقياس ليكرت. وكان ترتيب عناصر الأداء الوظيفي بحسب درجة أهميتها، كالآتي:

- جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية عنصر كفاءة الأداء بدرجة قبول جيدة، بمتوسط حسابي 4.08.

- في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة عنصر سرعة الأداء، بمتوسط 03.4.

- في الترتيب الثالث عنصر نوعية الأداء، بمتوسط حسابي 3.75.

- كان الترتيب الرابع لعنصر تقييم الأداء، بمتوسط حسابي 3.49.

- في الترتيب الخامس عنصر حجم الأداء، بمتوسط حسابي 3.69.

أظهرت الدراسة أن عناصر الأداء الوظيفي المفترضة، التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يُشعر العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، بمستوى أداء عالٍ، ولكن بدرجات مختلفة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى إسهام الإبداع الإداري في زيادة حجم الأداء، بإيجاد أساليب جديدة أكثر فعالية في حل كثير من مشكلات العمل، وزيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى تحسين نوعية الأداء، من خلال دقة العمل وتحسين جودته. وزيادة سرعة الإنجاز، باستخدام أساليب مبتكرة، أسهمت في تقليل وقت إنجاز العمل وتسهيل إجراءاته. كما أسهم الإبداع الإداري في تحسين الجوانب الاقتصادية للعمل، وذلك من خلال خفض التكاليف، واختصار الوقت والجهد المبذول، وتبسيط إجراءات العمل، وتعزيز المشاركة والتعاون بين العاملين، وتقليص الروتين، وتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام في المؤسسة.

وقد وجدت الدراسة، من ترتيب عناصر الأداء الوظيفي في كل مؤسسة، اختلاف نظرة العاملين لكل عنصر، والأهمية التي يمثلها بالنسبة إليهم. فأفراد الدراسة في المركب المنجمي رتبوا عنصر حجم الأداء أولاً قبل نوعية الأداء، في حين رتبه أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف ثانياً وخامساً على الترتيب. ومرد ذلك ما رسخ في ذهنية الجزائري بصفة عامة من أن الكمية تسبق النوعية، فالمدير والعامل الجزائري يعتقدان أن ما يقيس الأداء هو حجم ما ينتج وليس نوعيته.

ثالثاً، نتائج تحليل بيانات المحور الثالث من الدراسة:

توصلت الدراسة من تحليل بيانات المحور الثالث إلى ما يلي:

1- المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

تبين من تحليل بيانات المحور الثالث أن أفراد الدراسة في المركب يتفوقون على أن إدارة المركب لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، بمتوسط عام للمحور بلغ 53.2 درجة من خمسة درجات على مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة. وقد كان ترتيب أساليب الإدارة من وجهة نظر المبحوثين بحسب درجة أهميتها، كالتالي:

- جاء أسلوب الإدارة بالتفويض في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسته في إدارة المركب، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2.76.
- في الترتيب الثاني كان أسلوب الإدارة بالأهداف، بدرجة موافقة متوسطة على ممارسته في المؤسسة، بمتوسط حسابي 2.60.
- كان ترتيب أسلوب الإدارة بالمشاركة ثالثاً بمتوسط، حسابي يساوي 2.48.
- في الترتيب الرابع أسلوب الإدارة بالقيم، بمتوسط حسابي 2.35.

2- شركة فوسفات قفصة:

من تحليل بيانات المحور، اتضح أن أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة، يتفوقون على أن إدارة المؤسسة تمارس أساليب الإدارة بشكل متوسط، ويتبين ذلك من المتوسط الحسابي العام للمحور، الذي بلغ 2.71 درجة من خمسة درجات. وكان ترتيب الأساليب من حيث درجة أهميتها، كالتالي:

- جاء أسلوب الإدارة بالمشاركة في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي 2.96.
- أسلوب الإدارة بالتفويض، بمتوسط 2.84، في المرتبة الثانية.
- في الترتيب الثالث أسلوب الإدارة بالأهداف، بمتوسط 2.83.
- جاء في الترتيب الرابع أسلوب الإدارة بالقيم، بمتوسط 2.26.

3- المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب:

وجدت الدراسة أن أفراد العينة في المكتب الشريف للفوسفات، يوافقون بصفة متوسطة على استخدام إدارة المكتب للأساليب التي تعزز وجود الإبداع وتحقيقه لديهم، بمتوسط حسابي عام بلغ 3.10 درجة من خمسة درجات. وكان ترتيب الأساليب من وجهة نظر الباحثين، كما يلي:

- كان أسلوب الإدارة بالمشاركة في الترتيب الأول من حيث درجة القبول، بمتوسط حسابي 3.43.
- في الترتيب الثاني أسلوب الإدارة بالتفويض، بمتوسط 3.37.
- أسلوب الإدارة بالأهداف في الترتيب الثالث، بمتوسط 3.23.
- جاء أسلوب الإدارة بالقيم في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي قدره 51.2.

وقد خلصت الدراسة إلى اختلاف أفراد مجتمع الدراسة في آرائهم حول مدى استخدام إدارات المؤسسات الثلاث للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، كما أن استخدام بعض الأساليب لم يكن من سبيل التخطيط المسبق، بل غالباً ما تكون بعض الممارسات الإدارية تصب في وعاء إحداها، دون أن يشعر من يمارسها بوجودها.

إلا أن أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث يتفقون بصفة مؤكدة، على عدم ممارسة إدارات مؤسساتهم لأسلوب الإدارة بالقيم. ومرد ذلك ضعف أو غياب بعض القيم في المجتمعات المغاربية، إذ عُطِلت وبقيت إرثاً يُفَاخِرُ به، فتجد بوناً شاسعاً بين مشهد الناس داخل المسجد وحياتهم خارجه. فتكون الصفوف متراسة ومنتظمة داخل المسجد، في حين تشكل الأحذية المتناثرة خارجه فوضى عارمة، ولا يفصلهما سوى باب أو عتبة.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حملت الدراسة جملة من الفرضيات، التي تعلق ببطبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة من جانب، والتأثير بينها من جانب آخر، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة، والإجابة عن فرضياتها، وسيتم عرض هذه النتائج حسب فرضيات الدراسة.

أولاً، النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

تقول الفرضية العدمية الأولى بعد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 فأقل، بين المتغير المستقل (الإبداع الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. لتفرض بذلك الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة. وتبين من اختبار الفرضية أن هناك علاقة ارتباط قوية لعناصر الإبداع الإداري مجتمعة، على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وعند دراسة كل عنصر على نحو منفرد، توصلت الدراسة إلى الآتي:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين عنصر المخاطرة ومستوى الأداء في مركب جبل العنق والمكتب الشريف، إذ أن توفر هذا العنصر لدى العاملين يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الأداء لديهم. بينما كانت علاقة الارتباط متوسطة بالنسبة لشركة فوسفات قفصة.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين عنصر الأصالة والأداء في المؤسسات الثلاث، فتوفر هذا العنصر بدرجة كبيرة، يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بدرجة كبيرة أيضا.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة، بين عنصر القدرة على التحليل والربط ومستوى الأداء في المؤسسات الثلاث.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة، بين عنصر مواصلة الاتجاه والأداء في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة، بين عنصر الطلاقة ومستوى الأداء بالنسبة للمركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. في حين هناك علاقة ارتباط قوية، بين هذا العنصر ومستوى الأداء، في المكتب الشريف للفوسفات.
- توجد علاقة ارتباط ضعيفة، بين عنصر المرونة ومستوى الأداء بالنسبة للمركب المنجمي. بينما هذه العلاقة قوية جدا، بالنسبة لشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف.
- توجد علاقة ارتباط ضعيفة جدا، بين عنصر الحساسية للمشكلات ومستوى الأداء، بالنسبة للمركب المنجمي. بينما هذه العلاقة متوسطة في شركة فوسفات قفصة، وقوية في المكتب الشريف للفوسفات.

وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يفسر 33% من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج (ذكاء

العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة، الحوافز المغربية). وهي نسبة تفسيرية لا بأس بها، مما يدل على أن للإبداع الإداري دور فعال ومؤثر في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

ووجدت الدراسة أن الإبداع الإداري فسّر 37 بالمائة من التباين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة فوسفات قفصة، والباقي مرده إلى عوامل أخرى (ذكاء العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة، الحوافز المغربية). مما يؤكد أن للإبداع الإداري دور فعال ومؤثر في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة، إلى أن الإبداع الإداري يفسّر 50 بالمائة من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتب الشريف للفوسفات، والباقي يعزى لعوامل أخرى من خارج النموذج (ذكاء العامل، قوة الضبط داخل المؤسسة، الحوافز المغربية). ويبين ذلك أن للإبداع الإداري أثرا قويا على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

وأظهرت الدراسة أن عنصر المخاطرة، من أكثر العناصر تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، يليه عنصر الأصالة، ثم عنصر القدرة على التحليل والربط، وعنصر مواصلة الاتجاه رابعا، وفي الترتيب الخامس عنصر الطلاقة، وعنصر المرونة سادسا، وفي الترتيب السابع عنصر الحساسية للمشكلات.

وكشفت أن عنصر المرونة، من أكثر العناصر تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة فوسفات قفصة، يليه عنصر الأصالة، ثم القدرة على التحليل والربط، ثم عنصر الحساسية للمشكلات رابعا، وعنصر الطلاقة في الترتيب الخامس، وفي الترتيب السادس عنصر المخاطرة، وأخيرا عنصر مواصلة الاتجاه.

كما وجدت أن عنصر المرونة، من أكثر العناصر تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، يليه عنصر المخاطرة، ثم عنصر الطلاقة، وعنصر الأصالة رابعا، وجاء في الترتيب الخامس عنصر الحساسية للمشكلات، ثم عنصر القدرة على التحليل والربط سادسا، وأخيرا عنصر مواصلة الاتجاه.

ثانياً، النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

تقول الفرضية بصيغتها العدمية، بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الإدارة على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

وقد أظهرت الدراسة، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين المتغير المستقل (أساليب الإدارة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وشركة فوسفات قفصة. وبذلك قبلت فرضية العدم.

ووجدت الدراسة، بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين أساليب الإدارة، مجتمعة أو منفردة، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة.

وخلصت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين المتغير المستقل (أساليب الإدارة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. كما توصلت الدراسة، إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين أساليب الإدارة، مجتمعة أو منفردة، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب.

وكشفت الدراسة أن كل التغير في مستوى الإبداع الإداري في المركب المنجمي، وشركة فوسفات قفصة، تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج، مثل: ذكاء العامل، طلاقة لسانه، مرونته في مواقفه وقبوله للرأي الآخر، تمسكه بقيمه، الروح الاجتماعية، حب العمل. وبينت أن أسلوب الإدارة بالقيم، وأسلوب الإدارة بالتفويض، يفسران 8.8 بالمائة، من التغير الحاصل في مستوى الإبداع الإداري، في المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب.

ثالثاً، النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

تقول الفرضية العدمية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد محاور الدراسة، في المؤسسات الثلاث، مردها المتغيرات الديمغرافية.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد مستوى الإبداع الإداري للعاملين، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، مردها المتغيرات الديمغرافية. وقد وجدت الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، نحو محور الإبداع الإداري، تُعزى لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة، في المركب المنجمي للفوسفات وشركة فوسفات قفصة، نحو محور الإبداع الإداري، تُعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في آراء أفراد الدراسة في المكتب الشريف للفوسفات، تعزى لمتغير الجنس. هذا الفارق يعود لصالح الذكور، بسبب زيادة نسبتهم على الإناث في عينة الدراسة، واستمرارهم في العمل فترة أطول من الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، نحو محور الإبداع الإداري، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، نحو محور الإبداع الإداري، تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في اتجاهات أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث، نحو الإبداع الإداري، مردها متغير عدد الدورات التدريبية. وكانت الفروق لصالح من تلقوا أكثر من دورة تدريبية في المؤسسات الثلاث. ومرد ذلك، أن التدريب ينمي القدرات الإبداعية لدى العاملين.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أبعاد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الثلاث، مردها المتغيرات الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير الخبرة المهنية. وكان الفارق لمن خبرتهم المهنية تفوق العشر سنوات وعشرين سنة، على الترتيب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، نحو محور الأداء الوظيفي، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وكان الفارق لمن تلقوا أكثر من دورة تدريبية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، إزاء محور الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه، مردها المتغيرات الديمغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة، نحو محور أساليب الإدارة، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- وقد أظهرت الدراسة، أن بعض المتغيرات الوسيطة، ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، كالعمر والمؤهل العلمي. وهذه النتائج تدعو للتساؤل

هل فعلا أن العمر والمؤهل العلمي ليسا ناقلين للعلاقة بين الإبداع والأداء؟ ويمكن تبرير ذلك من خلال معرفة العلاقة بين العمر ومستوى الإبداع الإداري من جانب، والمؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري من جانب آخر. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات الشخصية، ليس لها أي أثر على مستوى الإبداع لدى العامل، وبذلك لا يمكن أن تكون ناقلة للعلاقة بين مستوى إبداع العامل ومستوى أدائه الوظيفي.

خلاصة الفصل

من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة فيما يختص بمستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، والذي وجد أنه متوسط في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة، وجيد بالنسبة للمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. أما بالنسبة للأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الثلاث، فقد كان متوسطا في المركب، وجيدا في شركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف.

كما وُجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وهذا الأثر يختلف في درجته من مؤسسة إلى أخرى، وبين كل عنصر من عناصر الإبداع الإداري ومستوى الأداء. ففي حين كان تأثير الإبداع الإداري على مستوى الأداء متوسط، عموما، لدى العاملين في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة، كان هذا التأثير جيدا، بالنسبة للعاملين في المكتب الشريف بالمغرب.

غير أن السلوك الذي تنتهجه الإدارة في المركب وشركة فوسفات قفصة، كان عقيما، لا يشجع على الإبداع ولا الأداء الجيد. ورغم وجود بعض المؤشرات على تلك الأساليب، إلا أنها لم تفسر أي تغير في مستوى الإبداع، بل كانت هناك أسباب خارجة عنه، أدت إلى تفسير ذلك التغير. بينما وجد أن المكتب الشريف يمارس تلك الأساليب بصفة محتشمة، لا تؤدي إلى تفسير كل التغير في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين لديه.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الشخصية والوظيفية عموما، ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وأخيرا ختم الفصل بمجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة عبر مراحلها المختلفة.

الخاتمة:

اتضح من الدراسة أن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، واتساع رقعة الأسواق، وزيادة حدة المنافسة، تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة وخطيرة، إلا أنها تقدم لها في الوقت نفسه فرصاً لا حدود لها. في هذه البيئة الجديدة كلياً، لم يعد مجدياً استخدام استراتيجيات أمس لحل مشاكل اليوم، بل إن الأمر يستلزم توفر قدرة الإبداع، كعنصر لا غنى عنه لدى الإداريين والعاملين على حد سواء. وهذا لا يتأتى إلا من طريق القادة، الذين يذهبون نحو التغيير، ويقودونه كرواد وليس كأتباع، ويسعون دائماً للتأطير المبدعين وتشجيعهم، والمضي قدماً نحو المستقبل.

وقد تبين بأن القطاع المنجمي، وعلى وجه التحديد استخراج الفوسفات وتحويله، من القطاعات الاستراتيجية في اقتصاديات الدول المغاربية الثلاث، لما يوفره من فرص عمل ومساهمته بفعالية في تنويع وتمويل اقتصاديات الدول الثلاث. كما أنه أحد الروافد المهمة للنهوض بالقطاع الفلاحي وتنميته، للانتقال من الاستهلاك المحلي إلى التصدير والمنافسة في الأسواق العالمية، خاصة وأن الفوسفات مخصب طبيعي للأراضي الفلاحية، مما يعطي منتجات ذات جودة عالية وخالية الكيماويات التي تضر بصحة الناس.

كما أن الإبداع الإداري لم يبق فقط مجرد استراتيجية تتبناها المؤسسة في مخططاتها، من أجل أداء متميز وفعال لعاملاتها وتحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها، بل أصبح ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة ترغب في المنافسة والبقاء ضمن بيئة معقدة وديناميكية. لقد تغيرت النظرة للإبداع من كونه مجرد ظاهرة إنسانية، تقتصر على مجال الفنون، ويختص بها العباقرة والمهمن، من الكتاب والفنانين والعلماء، إلى النظرة إليه على أنه نشاط ذهني راق ومتميز، يمكن استغلاله في تحقيق ففزة نوعية. وكل ذلك بشرط أن تتوفر له الشروط المناسبة للظهور، إضافة إلى العمل على تنميته لدى الأفراد، وتدريبهم على التفكير بطرائق إبداعية في حل جميع المشكلات التي تعترض سبيل الأداء الجيد للعمل.

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى أثر أساليب الإدارة الحديثة على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسات الأعمال، وتحديدًا في المركب المنجمي بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة والمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب. في محاولة للمقارنة بين المؤسسات الثلاث. ومن خلال ستة فصول تضمنتها الدراسة، تمت معالجة تلك المشكلة من كافة جوانبها. إن الإجابة على فروض الدراسة، تتضمنها الاختبارات التي أجريت على الفرضيات بالنسبة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة. وقد تبين من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وجود ارتباط وعلاقة قوية

بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وبذلك رفضت الفرضية العدمية، وقبلت الفرضية البديلة، على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة. وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية، التي مفادها بأنه ليس هناك أي أثر معنوي دال إحصائياً لأساليب الإدارة على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، فقد تم إثباتها في المركب المنجمي بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة، ورفضت بالنسبة للمكتب الشريف بالمغرب. غير أن التأثير في المكتب الشريف كان ضعيفاً جداً، لا يفسر كل التغيير الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة في المؤسسات الثلاث محل المقارنة نحو محاورها، مردها تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التدريب. وتفرع عنها ثلاثة فرضيات، تم قبول أغلبها، ما عدى بعض المتغيرات، كالتدريب والخبرة المهنية. وخلصت الدراسة إلى أن أغلب المتغيرات الديمغرافية ليس لها تأثير على توجهات العاملين في المؤسسات الثلاث، إضافة إلى أنها ليست ناقلة للعلاقة بين مستوى الإبداع والأداء في المؤسسات الثلاث.

وعلى العموم، إن المكتب الشريف للفوسفات بالمغرب أفضل حالاً من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وشركة فوسفات قفصة، إذ بينت النتائج أن إدارة المكتب الشريف قد وضعت المؤسسة في المسار الصحيح. وعلى الرغم من النقائص، إلا أن المكتب الشريف من المؤسسات الرائدة عالمياً، في مجال استخراج وتحويل وبيع الفوسفات ومشتقاته.

وما فتئت شركة فوسفات قفصة تتعثر بسبب عوامل خارجة عن نطاق المؤسسة، حيث كان لثورة الياسمين تأثيراً سلبياً على أداء المؤسسة، بسبب المشاكل الأمنية والاضطرابات الاجتماعية. ودليل ذلك انخفاض الإنتاج في بعض الأحيان من 8 ملايين طن إلى أقل من 2 مليون طن، إلا أن الشركة تمتلك من الكوادر البشرية المؤهلة، ما يمكنها من النهوض والعودة إلى مسارها الصحيح. إضافة إلى الإرادة السياسية للحكومة التونسية، للنهوض بالشركة وإعادة تأهيلها إلى أوج مجدها.

ولا يزال المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق يُدار بنفس الطرائق القديمة البالية، التي عفي عنها الزمن، فعلى الرغم من الإمكانيات الضخمة التي يحوز عليها، والاحتياطات الهائلة من الفوسفات، التي يتم اكتشافها من حين لآخر، لا تزال الأمور على حالها، لا تنمية ولا وظائف جديدة، بل أصبحت المؤسسة

تعاني من أجل بيع ما تنتجه. غير أن السياسة الجديدة للحكومة الجزائرية، خاصة بعد انخفاض أسعار النفط، تتوجه عبر برنامج طموح لإنشاء مصنع جديد بنفس المنطقة لرفع الطاقة الإنتاجية، وتنويع المنتجات المشتقة من الفوسفات، إضافة إلى ما يمتلكه المركب من يد عاملة مبدعة لو تتاح لها الفرصة، فيإمكانها النهوض بالمركب لينافس على المراتب الأولى.

الاستنتاجات:

- من أدبيات الدراسة وتطبيقها ميدانيا، أمكن التوصل لبعض الاستنتاجات، التي يتم إيجازها في الآتي:
- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة الخارجية، عليها العمل على تعريف وتوعية كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بأهميته الإبداع في العمل، باعتباره مكونا رئيسا من مكونات ثقافة المؤسسة، وإطارا لتشكيل سلوك أخلاقي لدى العاملين والمؤسسة وأحد دعائمها.
 - إن تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير علمية، تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوزيع الأرباح بشكل عادل، يزيد المبدع إبداعا ويشجع غيره على الإبداع.
 - تفعيل نظام الاتصالات في المؤسسة وتدريب العاملين على استعماله، وتوفير كل وسائل الاتصال الحديثة، ومنها شبكة الانترنت بسرعات عالية، لضمان تنقل المعلومات صعودا ونزولا بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، يُمكن العاملين من تعديل أدائهم بما يتلاءم والملاحظات الواردة على مستوى الأداء لديهم.
 - تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم، لتطبيق معارفهم، وإشراكهم في رسم السياسات، وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني، قد يرفع من روحهم المعنوية ويحسن مستوى أدائهم، ويحد من هجرتهم للمؤسسة، مما يمكنها الاحتفاظ بكوادرها وخبرة كفاءاتها.
 - إن إنشاء قسم في المؤسسة أو فرع إداري، يختص باحتضان الأفكار الإبداعية في العمل، ومكافأتها وتطبيقها ميدانياً، إضافة إلى الكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين وتدريبهم، يوفر للمؤسسة قيادات إدارية مؤهلة، قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين هو الخطوة الأولى لتحقيق الإبداع في المؤسسة.

- التوصيف الدقيق للوظائف داخل المؤسسة، يفيد في تفادي تداخل الأعمال والصلاحيات، كما أن إلزام كل عامل بالتعرف على توصيف الوظيفة التي يشغلها، وإتاحة الفرصة للعاملين لتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من أعمال، من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
- إن الحرص على أن تكون الديمقراطية هي السمة البارزة في المؤسسة، وكسر الحاجز الطبقي الذي يبنيه المسؤولون بينهم وبين العاملين، له فائدة كبيرة في كسر حاجز الخوف والحجل لدى هؤلاء، ويعزز الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، مما يمهد الطريق لبروز الأفكار الإبداعية.
- تحديد أسس العمل وطرائق تنفيذه، والتشجيع على الالتزام بها من قبل العاملين، وخاصة الرؤساء، باعتبارهم القدوة المسئولة أخلاقيا واجتماعيا وإداريا عن الالتزام بهذه الأسس، من شأنه تغيير نظرة الريبة والشك السائدة عند العاملين، أثناء اتخاذ رئيسهم للقرارات اللازمة للعمل، لأن بديل العدالة هو الجور والانحراف عن الطريق السوي، وبالتالي يؤثر هذا سلبا في الأداء الوظيفي.
- تظل القدرة على الإبداع متغيرا رئيسيا في حلبة المنافسة بين المؤسسات، ولم يعد الإبداع خيارا يمكن الاستغناء عنه، أو رفاهية يمكن العيش بدونها، لكنه صار أمرا حتميا لكل منظمة تريد البقاء والتطور. والقدرة على الإبداع لفئة شخصية تحتاج إلى من يعمل على اكتشافها، ومن ثم يوفر لها الظروف التي تبرزها وتنميتها.
- إذا كانت المؤسسات تحتاج إلى قواعد منظمة وأسس متفق عليها لإدارة دفة العمل داخلها وضمان انتظامه، وتنطوي على بعض الضوابط التي قد لا تنسجم مع القدرة على الإبداع، التي تمثل خروجاً عن المؤلف، فإن المواءمة بين هذين الاعتبارين تظل ضرورة تضمن للمنظمة مواصلة عملها، وفي الوقت نفسه تتاح الفرصة كاملة أمام العاملين لإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية، التي يمكن أن تعود بالنفع عليها.
- الثقة هي الدعامة الرئيسية التي تبنى عليها قنوات الاتصال، فلا تعتمد المعلومات بشكل جيد دون ثقة تبعث الرغبة داخل كل فرد على إبداء ما لديه وإبراز قدراته، فالخوف وعدم الثقة هما العدوان اللدودان للقدرة على الإبداع، والعامل حين يرفض البوح بسر صنعته خوفاً من أن يفقد وظيفته، لا يمكن أن يشكل حلقة في سلسلة الإبداع داخل المؤسسة، على عكس العامل الواثق من ذاته

ومن مؤسسته، ولديه رغبة متجددة في التطوير والإبداع تدفعه إلى تبادل الأفكار والآراء مع نظرائه من العاملين، سعياً لاكتشاف آفاق جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء.

– إنّ التحدي هو عجلة القيادة التي تحرك الإبداع وتحفز عليه، فبدون مثل التحدي في مخيلة الفرد يكون الإبداع جهداً بلا غاية، فهو المحفز على الإبداع والدافع إليه، وهو الذي يولد حماسة لدى الفرد، تجعله يسمو فوق قدراته ويعمل دون كلل أو ملل، دون انتظار لعائد مادي زهيد، لكنه يعمل ويكد من أجل تحقيق هدف محدد.

– يعد فريق العاملين في أي مؤسسة مصدراً للأفكار الإبداعية التي يمكن أن تثري العمل داخلها وتسهم في تحسين أدائها لمهامها ووظائفها وتطوير خدماتها ومنتجاتها. ويلعب الإبداع دوراً جوهرياً في تنمية تنافسية المنظمة، وذلك من خلال البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك، من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية، وهناك عدة مؤشرات دالة على كفاءة الإبداع (ميزانية البحث والتطوير، نصيب العامل من رأس المال، ميزانية التدريب).

قائمة المراجع

أولا، باللغة العربية:

1- الكتب:

1. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل. لسان العرب. المجلد الأول، القاهرة: دار الحديث، 2006.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
3. _____ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
4. أبو شيحة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
5. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
6. أبو نبعه، عبد العزيز. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2001.
7. اسماعيل، محمد قباري. مناهج البحث في علم الاجتماع. القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1998.
8. الأصفهاني، الراغب. المفردات في غريب القرآن. دمشق: الدار الشامية، 2004.
9. الأعسر، صفاء. الإبداع في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2000.
10. باكال، روبرت. تقييم الأداء. ترجمة موسى يونس، عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، 1999.
11. بدوي، أحمد زكي. معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، 1992.
12. بدوي، عبد الرحمن. الأخلاق النظرية. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
13. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
14. _____ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
15. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
16. بكر، عبد الجواد. منهج البحث المقارن، بحوث ودراسات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003.
17. بلانكارد، كينيث. ومايكل أوكنور. الأخلاق الحديثة للإدارة، الإدارة بالقيم. ترجمة عدنان سليمان، القاهرة: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2009.
18. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
19. بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة العامة المقارنة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000.
20. بن حبيب، عبد الرزاق. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
21. البياتي، محمود مهدي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار الحامد للنشر، 2005.
22. بيترز، توماس. وآخرون. البحث عن الامتياز، دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية. ترجمة حسن السيد متولي، الرياض: مكتبة جريج، 1999.
23. بيومي، محمد أحمد. علم اجتماع القيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1981.

24. بيير، داکو. المرأة، بحث في سيكولوجية الأعماق. ترجمة وجيه أسعد، الطبعة الثالثة، دمشق: الدار المتحدة للتوزيع، 1991.
25. توفيق، أحمد خالد. أسطورة صندوق بندورا. سلسلة ما وراء الطبيعة، روايات مصرية للجيب، القاهرة: المؤسسة العربية الحديثة، 2008.
26. توفيق، عبد الرحمان. الإبداع في السلم والحرب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001.
27. ثابت، زهير. تقييم أداء الشركات والأفراد. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
28. جابر، عبد الحميد جابر. سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم. القاهرة: دار النهضة العربية، 1999.
29. جروان، فتحي عبد الرحمان. الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
30. ——— الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2002.
31. ——— الموهبة والتفوق والإبداع. العين: دار الكتاب الجامعي، 1998.
32. الجضي، خالد سعد. تقنيات صنع القرار، تطبيقات حاسوبية. الرياض: دار الأوصحاب للنشر والتوزيع، 2005.
33. حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
34. حريم، حسين. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
35. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
36. ——— إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
37. حسين، مريم. السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1995.
38. الحلو، ماجد راغب. القانون الإداري. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000.
39. حمادي، علي. 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية. بيروت: دار ابن حزم، 1999.
40. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
41. حمود، خضير كاظم. السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
42. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
43. حنفي، محمد سليمان. السلوك التنظيمي والأداء. القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990.
44. الحيزان، عبد الإله بن إبراهيم. لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002.
45. الخزامي، عبد الحكيم أحمد. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء. الجزء الثاني، القاهرة: مكتبة بن سينا، 1999.
46. الخطيب، علي. التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر: دار التربية، 1995.
47. درة، عبد الباري إبراهيم. وزهير الصباغ. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
48. ——— تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
49. دوركايم، اميل. الانتحار. ترجمة حسن عودة، دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، 2011.
50. الديب، إبراهيم رمضان. دليل إدارة الموارد البشرية. دون ذكر مكان النشر: أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.

51. ديري، زاهر محمد. السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة، 2011.
51. راشد، فاروق محمد السعيد. التنظيم الصناعي والإداري. مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.
53. رشوان، حسين. الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
54. روشكا، الكسندرو. الإبداع العام والخاص. ترجمة غسان أبو فخر، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990.
55. الزبيدي، حمزة محمود. التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
56. الزبيدي، عبد الرحمن. الفلسفة وقضايا العصر. الرياض: دار إشبيليا، 1997.
57. زهران، حامد. علم النفس الاجتماعي. الطبعة السادسة، القاهرة: عالم الكتب، 2003.
58. زوليف، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
59. سانتيانا، جورج. الإحساس بالجمال، تخطيط لنظرية في علم الجمال. ترجمة محمد مصطفى بدوي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، دون ذكر سنة النشر.
60. سر الختم، محبوب علي. الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. عمان: المؤسسة العربية للعلوم الادارية، 1985.
61. السرور، نادية. مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للطباعة للنشر، 2002.
62. سلطان، محمد سعيد أنور. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
63. السلمي، علي. إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
64. ———. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2002.
65. ———. إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة المتميزة، 2002.
66. ———. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة المتميزة، 1997.
67. ———. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
68. سولسو، روبرت. علم النفس المعرفي. ترجمة محمد نجيب الصبوة وآخرون، الكويت: دار الفكر الحديث، 1996.
69. السويدان، طارق. ومحمد العدلوني. مبادئ الإبداع. الكويت: مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002.
70. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق، 2000.
71. ———. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
72. شحادة، نظمي. وآخرون. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
73. الشربيني، زكريا. ويسرية صادق. أطفال عند القمة، المهوبة والتفوق العقلي والإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي، 2002.
74. الشمري، فهيد عايض. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية، 2002.
75. صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الحامد، 2004.
76. الصرن، رعد حسن. إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000.
77. ———. كيف تخلق بيئة ابتكاره في المؤسسات. دمشق: دار الرضا للنشر، 2001.
78. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج، 2005.

79. _____ إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ. عمان: دار المناهج، 2003.
80. _____ الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
81. الطويل، أكرم محمد. وخالد عبد الرحمن الهيتي. التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب. الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد للطباعة، 2000.
82. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1986.
83. عاقل، فاخر. تنمية الإبداع. الطبعة الثانية، دمشق: دار العلم للملايين، 1976.
84. عامر، سعيد يس. وخالد يوسف الخلف. الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ، 1984.
85. عبادة، أحمد. حب الاستطلاع والابتكار لدى الأطفال. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2001.
86. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003.
87. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
88. _____ الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002.
89. عبد الرحمان، إيمان. المرجع المختصر في الإدارة. حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2005.
90. عبد الغفار، عبد السلام. التفوق العقلي والابتكار. القاهرة: دار النهضة العربية، 1977.
91. عبد الفتاح، محمود أحمد. تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
92. عبد الله، خليل سعد الدين. الإبداع في السلم والحرب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001.
93. عبد الوهاب، علي محمد. العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984.
94. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
95. العقاد، صلاح. المغرب العربي في التاريخ الحديث والمعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1993.
- 95.
96. العقاد، عباس محمود. الله، نشأة العقيدة الإلهية. الطبعة الرابعة، القاهرة: دار المعارف، 1964.
97. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
98. عليان، ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
99. العمر، بدران. تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
100. عمر، معن خليل. مناهج البحث في علم الاجتماع. الطبعة الثانية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
101. العياري، كمال. الميسر في الشركات التجارية، الشركات خفية الاسم. تونس: مجمع الأطرش للكتاب المختص، 2011.
102. فضل الله، علي فضل الله. القيادة الإدارية في الإسلام. الرياض: الناشر المؤلف، 1996.
103. فوكوياما، فرانسيس. العقل ووجهة التاريخ. ترجمة هشام الميلوي، الدار البيضاء: مؤسسة آل سعود، 2005.

104. ————— نهاية التاريخ وخاتم البشر. ترجمة حسين الشيخ، بيروت: دار العلوم العربية، 2001.
105. فيبر، ماكس. الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. ترجمة محمد علي مقلد وجورج أبي صالح، بيروت: مركز الإنماء القومي، 1996.
106. القحطاني، محمد بن دليم. إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: دار الرياض للنشر، 2005.
107. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي. الطبعة الثانية، عمان: دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، 1993.
108. ————— السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: مكتبة دار الشروق، 1997.
109. ————— السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
110. ————— نظرية المؤسسة، التنظيم. عمان: دار وائل، 2001.
111. كروبولي، آرثر. الإبداع في التربية والتعليم. ترجمة إبراهيم الحارثي ومحمد مقبل، الرياض: مكتبة الشقري، 2002.
112. الكناني، ممدوح. الأسس النفسية للابتكار. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990.
113. كنج، نيل. ونيل أندرسون. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات. تعريب محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر، دون ذكر سنة النشر.
114. لبسنجر، ريتشارد. إرجاع الأثر 360 درجة، التقييم الشامل للأداء. ترجمة هالة صدقي، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001.
115. ماريون، هاينز. إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال. ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، دون ذكر سنة النشر.
116. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
117. ————— السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
118. الماوري، أبو الحسن. الأحكام السلطانية والولاية الدينية. الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة الحلبي، 1978.
119. محمد المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: الدار الجامعية للطبع، 2003.
120. محمد، خليل حسن الشماع. وحمود خضر كاظم. نظرية المؤسسة. عمان: دار المسيرة، 2000.
121. محمد، موفق حديد. الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية. عمان: دار الشروق، 2000.
122. مرعي، محمد مرعي. مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دمشق: دار حازم للطباعة والنشر، 2002.
123. المشيقح، عبد الرحمن بن صالح. الطريق إلى الإبداع. دمشق: دار البشائر، 2000.
124. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
125. ————— دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.

126. منصور، أحمد. تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1989.
127. الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003.
128. هامر، مايكل. نتائج إعادة الهندسة. الرياض: دار الأفاق، 1999.
129. هلال، محمد عبد الغني حسن. مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا. القاهرة: دار الكتاب، 1997.
130. الهلباوي، كمال. التفكير الاستراتيجي. مصر الجديدة: دار الكلمة للنشر والتوزيع، 2004.
131. الهيتي، خالد عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2003.
132. _____ إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
133. هيجان، عبد الرحمان أحمد. المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
134. _____ الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
135. _____ المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
136. وحيد، أحمد عبد اللطيف. علم النفس الاجتماعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.

2- الدوريات:

1. أبو الجداءل، حاتم بن صلاح. "إعادة اختراع الإدارة للقرن الحادي والعشرون، إطلاق القدرة على الإبداع لتحقيق التميز في المنافسة"، مجلة عالم السعودية. المجلد 25، العدد 12، 2006.
2. أبو زيد، أحمد. "الظاهرة الإبداعية"، عالم الفكر. العدد 4، المجلد 15، 1985.
3. الألوسي، صائب أحمد. "أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري"، رسالة الخليج العربي. المجلد 5، العدد 15، 1985.
4. بحر، عطية يوسف عبد. وتوفيق عطية توفيق العجلة. "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية. (غزة)، المجلد 19، العدد 02، 2011.
5. البحيري، صبرينة بنت مسلم. "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، المجلة التربوية. جامعة الكويت، (الكويت)، المجلد 21، العدد 82، 2007.
6. بنبولوي، ماري. "العبقرية، تاريخ الفكرة"، ترجمة محمد عبد الواحد محمد، عالم المعرفة. العدد 208، 1996.
7. تورانس، بول. "دروس عن الموهبة والابتكار نتعلمها من أمة ذات 115 مليون فائقي الإنجاز"، ترجمة عبد الله محمود سليمان، مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد 8، العدد 3، 1980.
8. جمعة، محمود حسن. وحيدر شاعر نوري. "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي"، مجلة الإدارة والاقتصاد. جامعة ديالي، كلية الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90، 2011.
9. الحداد، عوض. "السمات الأساسية لثقافة المؤسسات المبتكرة والمبدعة"، مجلة إدارة العصر. الجمعية العربية للإدارة، العدد 42، 2003.
10. حريم، حسين. وياسر منصور. "ادراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة

- ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الأول، 2006.
11. حسن معمار، صالح بن درويش. "نحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. المجلد 15، العدد 2، 2003.
12. حوامدة، باسم علي. وآخرون. "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، العدد 3، 2006.
13. الحوامدة، نضال. وسالم المعاينة. "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، المنارة. جامعة آل البيت، المجلد 14، العدد 9، 2003.
14. الخوالدة، رياض عبد الله. ومحمد فالخ الحنيطي. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية. الجامعة الأردنية، (الأردن)، المجلد 35، العدد 02، 2006.
15. درويش، زين العابدين. "الإدارة في مناخ إبداعي"، الجمعية العربية للإدارة. النشرة الإدارية، العدد 17، 2007.
16. الزعبي، خالد يوسف. وحسين محمد العزب. "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، مجلة المنارة. جامعة آل البيت، (المفرق)، المجلد 13، العدد 02، 2005.
17. زناطي، محمد. "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمؤوسين"، مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا، العدد الأول، السنة 14، 1994.
18. الساعدي، مؤيد يوسف. "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد 3، العدد 11، 2006.
19. سليمان، حنفي محمود. "العصف الذهني"، الجمعية العربية للإدارة. النشرة الإدارية، العدد 10، 2006.
20. الشربيني، عبد الفتاح. "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، المؤسسة العربية للعلوم الأمنية. العدد 3، 1987.
21. الصرايرة، خالد أحمد. "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق. (دمشق)، المجلد 27، 2011.
22. طنطاوي، عاصم. "قراءة في كتاب المجتمع المجرد، تحليل ثقافي للعصر، لزيدرفيلد"، مجلة الإنسان والتطور. عدد أفريل، 1983.
23. الطيب، حسن أبشر. "محاو لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري"، مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة، العدد 59، 1988.
24. العمري، عوض. "تكوين القيم الشخصية وتنميتها لدى طلاب الكلية العسكرية"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية. 2005.
25. عوض، عاطف. "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. (دمشق)، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
26. الفضلي، فضل صباح. "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 2000.
27. محمود، عبد اللطيف. "نحو تفسير تربوي للظاهرة الإبداعية"، مجلة شؤون اجتماعية. الجزء 16، العدد 66، (الشارقة)،

1999.

28. محامرة، محسن. وأميمة الدهان. "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات. الجامعة الأردنية، (عمان)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 1988.
 29. معراج، هوارى. وخليل عبد الرزاق. "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. (الأغواط)، العدد 06، 2006.
 30. مقدم، عبد الحفيظ. "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة أمبريقية"، مجلة العلوم الاجتماعية. (جامعة الكويت)، العدد الأول والثاني، المجلد 2، 1994.
 31. النمر، سعود محمد. "الإبداع الإداري، دراسة سلوكية"، المدير العربي. العدد 117، 1992.
 32. الهيجان، عبد الرحمان أحمد. "معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية"، مجلة الإدارة العامة. (الرياض)، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد التاسع والثلاثون، 1999.
 33. هيكل، محمد. "أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج"، مجلة الإدارة. العدد 4، 2000.
 34. يونس، عبد الرزاق. "علم المكتبات المقارن ومنهج البحث العلمي"، مجلة التربية. (الدوحة)، عدد 79، 1986.
- 3- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أبو فارس، محمود. الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 1991.
2. بن رحون، سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2014.
3. الجعبري، عنان. دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرياء الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، الخليل: جامعة الخليل، 2009.
4. السليم، عبد الله بن يوسف الزامل. أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
5. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2013.
6. شنوني، نور الدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2005.
7. العثمان، محمد بن عبد الله. تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الرياض، 2003.
8. العساف، وفاء. واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 2005.
9. عكاشة، أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2008.
10. علي، خالد. أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي بجبل العنق، رسالة ماجستير غير منشورة،

تبسة: جامعة الشيخ العربي التبسي، 2008.

11. فقيه، سناء محمد عبد القادر. تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 1999.
12. الفحطاني، عبد السلام بن شايح. سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح. أطروحة دكتورا غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
13. الكليبي، صالح محمد علي. الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، تركس وكايكوس: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2012.
14. ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2014.

4- الندوات والمؤتمرات:

1. التفكير والقبعات الست. الجمعية العربية للإدارة. النشرة الإدارية، العدد3، 2006.
2. حجال، سعيد. وأسامة هزلة. "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدرء البلديات الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية الوادي". الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، البلدة، جامعة البلدة، 02 مارس 2014.
3. غرة، عبد المنعم. ومحمد عبد الحكيم. "تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي". بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
4. الغرفة التجارية والصناعية بالرياض. التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2000.
5. رقام، ليندة. دور الإدارة بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال. منشورات المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، 2005.
6. المرید، أحمد فهد. "مفهوم إدارة وتطوير إجراءات العمل، النظرية والتطبيق". اللقاء السنوي الثالث لمدرء تقنية المعلومات. الرياض، 2006.
7. نصير، طلال. ونجم العزاوي. "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". المؤتمر الدولي للإبداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدة، جامعة سعد دحلب، 2011.

5- جرائد وبرامج تلفزيونية:

1. جريدة الشروق اليومي، عدد يوم الأحد 14 جوان 2009.
2. السبتى، سعد. استراتيجية الإدارة بالأهداف، جريدة الرياض اليومية. العدد 13881، 2006.
3. المدهون، محمد. أثر الاختراعات العلمية على الإبداع. حلقة نقاش، قناة الجزيرة، الدوحة، بث في 4 سبتمبر 2007.
4. القاروط، محمد. "المرتكزات العشرة في استراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري"، جريدة الحياة. العدد 3291، 2004.

6- المراسيم والتقارير:

1. المرسوم (441-83) المؤرخ في 15 جويلية 1983.

2. المرسوم رقم (01-88) المؤرخ في 12 جانفي 1988.
3. المرسوم رقم (1-05) المؤرخ في 01 جانفي 2005.
4. التقارير السنوية للشركة فوسفات قفصة، لسنوات 2009، 2010، 2011، 2012.
5. التقرير السنوي للمكتب الشريف للفوسفات. Ocp Annual Report 2012.

7- مقالات ومواقع الانترنت:

1. سعد بن عبد الله العباد، التفويض الفعال، 2015/01/28.
http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=1767
2. الفجر، صفحة اقتصاد، 2008/03/26.
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie/67360.html>
3. الموقع الالكتروني للمؤسسة فوسفات قفصة.
<http://www.cpg.com.tn/>
4. الموقع الالكتروني للمكتب الشريف للفوسفات، 2015/06/22.
<http://www.ocpgroup.ma/group/group-overview/history>
5. الموقع الالكتروني للمركب المنجي بجبل العنق، 2014/04/05.
<http://www.ferphos.com/djebel-onk/index.htm>
6. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.
<http://ar.wikipedia.org>
7. الدرر السنوية، معنى الأخلاق لغة واصطلاحا، موسوعة الأخلاق الإسلامية.
<http://www.dorar.net/enc/akhlaq/2>
8. أمينة بريمكو، "القيم الأخلاقية عبر العصور"، نشرة الاختلاف ثروة، 2013/07/17.
http://tharwacomunity.typepad.com/whereto_syria/2007/07/post-29.htm
9. مركز الجودة، حلقات الجودة، جدة.
http://www.adpolice.gov.ae/quality/ar/link_jodah_all_sub1.html، 2007/09/02
10. محمد عزاوي، حلقات الجودة، مجموعة إدارة الموارد البشرية، 2014/10/22.
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?p=64875>
11. ابن خلدون، القيمة.
<http://www.balagh.com/mosoa/garb/rm0pq1x4.htm>
12. حجم المؤسسة ونوعها، القيادة الإدارية وأنواعها، مجلة التنمية المجتمعية، 2015/12/13.
<http://www.kenanaonline.com/page/9159>
13. رسالة المؤسسة، ملتقى التطوير والتخطيط العربي، 2014/12/16.
<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-728.html>
14. أنشأ منظمتك، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2014/12/16.
www.ngoce.org
15. تحليل وتصميم العمل، الموارد البشرية، 2015/12/16.
http://www.hrp-kw.com/mouwardMB.asp?cat=2&cr_id=82
16. العصف الذهني.
http://82.178.29.32/MOE_PROJ2007/Brainstorming.htm
17. بيعة الأعمال.
<http://www.ecosystemedaffaires.net>

18. مجموعة إدارة الموارد البشرية، أغراض تقييم الأداء، 2015/11/21.
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?p=67672>
19. التفكير الجانبي.
http://82.178.29.32/MOE_PROJ2007/Creativity.htm
20. مسعد محمد زيان، العصف الذهني وحل المشكلات، 2014/01/13.
<http://www.drmosad.com/index83.htm>
21. عبد المجيد الروابدة، "برنامج الإبداع الإداري"، الإدارة العامة للتدريب، مركز النابغة للتدريب، 2013.
www.genius1.net/ar/Portals/0/CAK5E3G3.ppt
22. دانيال غولمن، "أساليب القيادة"، 2014/09/04.
http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_ar.html
23. زينة عبد المحسن راشد، سيكولوجية الإبداع، 2016/08/16.
http://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/12/12_2016_04_04!10_05_18_AM.docx
24. الإبداع الإداري، مجلة المعلم، 2011/06/15.
<http://www.almuallem.net/maga/a1037.html>
25. علاقة الإبداع بالعوامل الوراثية والبيئية، 2015/08/22.
http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_10_16343_464.pdf
26. كارول جومان، الإبداع في العمل، دليل عملي للتفكير الإبداعي، تعريب وتلخيص سعد عبد الله، 2012/02/22.
www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=77&catid=100&artid=3336
27. السيد أبو داود، نحو أنماط من التفكير أكثر كفاءة.
<http://almoslim.net/node/94709>
28. الإبداع.
www.idealaccess.org/documents/about20%creativity.doc
29. كلمة.
<http://www.kalema.net/v1/?rpt=677&art>
30. مجلة البيان.
<http://www.albayan-magazine.com>
31. جريدة الرياض اليومية.
<http://www.alriyadh.com/2007/06/18/article257920.html>

ثانياً، باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1. Armstrong, Michael. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, Paperback**. Boston: Harvard Business Review, 2006.
2. Badot, Olivier. Et Autres. **Dictionnaire Du Marketing**. Paris: Economica , 1999.
3. Berrah, Lamia. **L'indicateur De Performance, Concepts Et Application**. Paris: Lepadué Editions, 2002.
4. Crozier, M. **La société Bloquée**. Paris: Edition Seuil, 1970.
5. De Bono, Edward. **Six Thinking Hats**. Boston: Little Brown, 1985.
6. Des Hortes, Besseyere. **Gérer Les Ressources Humaines Dans L' entreprise, Concept Et Outil**. Paris: Edition D' organisation, 1992.
7. Drucker, P. F. **Innovation And Entrepreneurship**. London: Routledge, 1985.

8. ————— **The Discipline Of Innovation**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
9. Goman, C. K. **Creativity in Business**. California: CRISP Publications, 1989.
10. Guerin, Cadin, f. And f. Pigeyre. **Gestion Des Ressources Humaines, Pratique Et élément De Théorie**. Paris: Edition Dunod, 2002.
11. Guilford, J. P. "Creativity", *American Psychologist*. (Washington), 1950.
12. ————— **Way Beyond the Iq**. New York: Bearly Buffalo, 1977.
13. Hamel, Gary. **The Why, What, and How of Management Innovation**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.
14. Hermel, PH. **Management Participative**. Paris: Ed° D'organisation, 1988.
15. Hitcher, Waldo. **The Innovation Paradigm**. New York: McGraw-Hill E-books, 2006.
16. Howard, D. **Cognitive Psychology, Memory, Language and thought**. New York: Mac Millan, 1993.
17. Jacqueline, B. And K. Françoise. And M. Martin. **la fonction ressources humaines**. Paris: Edition Dunod, 2004.
18. Johnston, Robert E. And J. Douglas Bate. **The Power Of Strategy Innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities**. New York: American Management Association, 2003.
19. Lachmann, Jean. **Le Financement Des Stratégies De L'innovation**. Paris: Economica, 1993.
20. lee, Towe. **Why Didn't Think Of That**. New York: American Media Publishing, 1996.
21. Levitt, Theodore. **Creativity Is Not Enough**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
22. Lorino, P. **L'économiste et le manager**. Alger: éd ENAG, 1991.
23. Martory, B. And D. Crozet. **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**. Paris: Imprimerie Chirat, 2002.
24. Molho, Dennis. **La Performance Globale De L'entreprise**. Paris: Edition D'organisation, 2003.
25. O., Boiral. **Les Démarches Participatives A L'epreuve De La Gestion Environnemental**. Paris: In Gestion, N°:4, 2000.
26. OCDE. **Conditions Du Succès De L'innovation Technologique**. Paris: OCDE, 1960.
27. Osborn, Alex F. "a founder and officer of B.B.D.& O., Idies", **New York Times** 1966.
28. Pascal, Lapra Jean. **L'évaluation Du Personnel Dans L'entreprise**. Paris: Edition Dunod, 1993.
29. Patel, Hitendra. and Steve Wyatt. **Wanted: Innovation Cultures**. Cambridge: IPS-Monitor, 30. Business Times Innovation Series Monitor Company Group, L.P, 2006.
30. Peters, Thomas J. And Robert H. Waterman. **in search of Excellence**. New York: Warner Books, 1982.
31. Reber, A.S. and Reber, E.S. **The Penguin Dictionary Of Psychology**. New York: Penguin Books, 2001.
32. Rhodes, M. "An Analysis Of Creativity", **Journal Phi Delta Kappan**. 42, 305, 1961.
33. Rosenfeld, R.H. & D.C. Wilson. **Managing organization**. New York: McGraw-Hill, 1999.
34. Singh, Mohini. and Dianne Waddell. **E-Business Innovation and Change Management**. London: Idea Group Publishing, 2004.

35. Smith, M. **Analyzing Organizational Behavior**. London: Macmillan Press, 1999.
36. Vernon, P.E. **The Nature-Nurture Problem in Creativity**. New York: Handbook Of Creativity, Plenum, 1989.
37. Weiss, Dimitri. **Ressources Humaines**. Deuxièmes Editions, Paris : Edition D'organisation, 2003.
38. Xu, Fangqi. And Tudor Rickards. **Creative Management**, A Predicted Development from Research into Creativity and Management. Oxford: Blackwell Publishing.
39. Zaltman, G. & R. Duncan & J. Holbek. **Innovation and Organizations**. New York, John Willy & Sons Inc, 1973.
40. Zemeke, R. and D. Schaaf. **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care**. New York: New American Library, 1989.

-2 الدوريات:

1. Amabile, T. M. "The Social Psychology Of Creativity, A Componential Conceptualization", **Journal of Personality and Social Psychology**. 45, no.2, August 1983.
2. ——— "A Model Of Creativity And Innovation In Organization", **Research In Organizational Behavior**, (USA), JAI Press Inc., Vol. 10, 1988.
3. Bowen, D. E. and E. Lawler. "Empowering Service Employees", **Sloan Management Revie**. Summer, 1995.
4. Cannatella, H. "Embedding Creativity in Teaching and Learning", **Journal of Aesthetic Education**. 38(4), Winter, 2004.
5. Ekvall, Goran. "Organizational Climate For Creativity And Innovation", **European Journal of Work and Organizational Psychology**. (Ukraine), Psychology Press, Vol. 5, Iss. 1, 1996.
6. Jung , D . I. "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups", **Creativity Research Journal**, Vol .13, No. 2, 2001.
7. Katerina, Venclová And salkova Andrea And Kolackova Gabriela. "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations", **Journal of Competitiveness**. (tchèque), Tomas Bata University, Vol. 5, Iss. 2, June, 2013.
8. Khera, Shikha N. "Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India", **DSM Business Review**. (Delhi), Vol. 2, No. 1, 2010.
9. Kratzer, Jan. and Roger Leenders and van Engelen. "Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 13, March, 2004.
10. Lapiere, J. & v. Giroux. "Creiativity And Work Environment In High-Tech Contex", **Creativity And Innovation Management**. Vol.12, N.01, 2003.
11. Mcfadzean, Elspeth. "Enhancing Creative Thinking Within Organizations", **Management Decision**. (London), MCB University Press, Vol 36, N.5, 1998.
12. Nikzad, Peymaneh. "A study on effect of individual creativity mediated by the time management on job performance of employees of Tehran water & Sewage Company, region 1", **Environment Conservation Journal**. (Tehran), Azad university, 16 (SE), 2015.
13. Oeij, Peter R. A. And Steven Dhondt And Ton Korver. "Workplace Innovation, Social Innovation, and Social Quality", **The International Journal of Social Quality**. (Amsterdam), Vol. 1, No. 2, Winter, 2011.

14. Politis, John D. "Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and Management", **European Journal of Innovation**. Vol. 8, Spring Issue, 26 – 37, 2005.
15. Saeed, Rashid. et all. "Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan", **Middle-East Journal of Scientific Research**. (Dubai), Deira, 17 (9), 2013.
16. Scott, S. and R. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace", **Academy of Management Journal**. (USA), Briarcliff Manor, Vol. 37, No. 3. 1994.
17. Shuli, A. & M. Gilson. "The Impact Of The Creative Leader On The Performance Of Teachers", **Creativity And Innovation Management**. (UK), Wiley, 12 (03), 2005.
18. Smolensky, Elizabeth D. And Brian H. Kleiner. "How to train people to think more creatively", **Management Development Review**. (Emerald Insight), Vol. 8 Iss. 6, 1995.
19. Soori, Zeynab. and Hadi Ferasat. "The Relationship between Creativity and Job Performance, Khorramabad Municipal Departments", **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**. (TextRoad Publication), 6(3S), 2016.
20. Sternberg, R. J. "The Nature Of Creativity", **Creativity Research Journal**. Vol. 18, No. 1, 2006.
21. Taboli, Hamid. And Mostafa Zaerizadeh. "Examine The Effect Of Individual Creativity On Job Performance With The Role Of Ethical Leadership Headquarters Staff Of Hormazgan University Of Medical Science", **International Business Management**. 10 (08), 2016.
22. Torrance, E. P. "Scientific Views of Creativity and Factors Affecting Its Growth", **Creativity and Learning**. (Daedalus), Vol. 94, No. 3, Summer, 1965.
23. Vandenberghe, Roland. "Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions", **Journal of educational Administration**. (London), MCB university press, Vol. 33, No. 2, 1995.

3- أطروحات الدكتوراه:

1. Leigh, Katharine E. **Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity, Values, And Performance In Architectural Practice**. Unpublished Doctoral, Colorado: Fort Collins, Colorado State University, 2011.
2. Ndunguru, Stella. **The Impact Of On The Job Training On Employees' Performance: The Case Of Secondary School Teachers Of Songea Municipality**. Unpublished Doctoral, Tanzania: Open University Of Tanzania, 2014.
3. Reaves, Angela C. **Work Creativity as a Dimension of Job Performance**. Unpublished Doctoral, Florida: International University, 2015.
4. Robben, M. A. **A Study Of The Determinants Of Individual Innovative Behavior In A High-Techonlogy Product Development Organization**, Unpublished Doctoral, U. S. A.: Nova southeastern university, 1997.
5. Simon, Leung Chi Fai. **A Study Of The Relationship Between Creativity And Fieldwork Performance Of Social Work Students**. Unpublished Doctoral, United Kingdom: University of Leicester, 2009.
6. Taufik, Halima Ramadhan. **Assessing Impact Of Job Description On Employee's Performance: A Case Study Of Zanzibar Electricity Corporation**. Unpublished Doctoral, Tanzania: Open University Of Tanzania, 2014.

7. Zawawi, Dahlia. **Values and Job Performance: A Malaysian Study**. Unpublished Doctoral, Angleterre: The University of Reading, 2007.

4- الندوات والمؤتمرات:

1. Chemerys, A. And N. Parasyuk. "Improvement of Innovation Management in Local Government: Ten Years of Transition: Prospects and Challenges for the Future of Public Administration", **Hungarian Institute of Public Administration**. NISPACee: Ed. Jables J., 2000.
2. Kazan, Halim And Sefer Gumus, "Measurement of Employees Performance: A State Bank Application", **International Review of Management and Business Research** (Peshawar), Vol. 2 Iss. 2, 2013.
3. Parjogo, Daniel I. And Amiriks S. Sohal. "TQM And Innovation", (Caulfield East), **Monash University**, Department Of Management, 2000.
4. Sefertzi, Eleni. "Creativity", **Report Produced For The EC Funded Project**. Dissemination Of Innovation And Knowledge Management Techniques, January, 2000.ABE, "Human Resource Management", **The Association of Business Executives**. William House, 2006.
5. Villeval, Marie Claire. And Tor Eriksson. "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting", **IZA DP**, (Germany), Boon, No. 1191, 2004.
6. Wen-chih, Chang. and Chiang Zun-Hwa. "A Study On How To Elevating Organizational Creativity Of Design Organization", (Hong Kong), **international association of societies of design research**. The Polytechnic University, 2007.

5- مواقع الانترنت:

1. J. P. Guilford, Creativity Research: Past, Present And Future, 13/04/2015.
<http://www.cpsb.com/research/articles/creativity-research/Creativity-Research-Guilford.pdf>
2. Ideational Fluency And Other Characteristics Of Creative Individuals, Wayne State University, 16/07/2015.
<http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvyw99/guilford.htm>
3. Bill Breen, "The 6 Myths Of Creativity", A new study will change how you generate ideas and decide who's really creative in your company, fast company, 2004.
<http://www.fastcompany.com/magazine/89/creativity.html>
4. Alex F. Osborn.
http://www.accelerateinnovation.com/alex_f_osborn.htm
5. Edward de Bono, Six Thinking Hats - Exploring different perspectives, 06/01/2014.
<http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Techniques/sixhats.htm>
6. Fleury Michon Groupe.
www.fleurynichongroupe.com
7. 360-degree feedback.
http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر، باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي العزيز أختي العزيزة سلام الله عليكم. يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز أطروحة الدكتوراه، الموسومة بأثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال: دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات (الجزائر)، شركة فوسفات قفصة (تونس) والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب).

وعليه، أطلب تعاونكم معي في الإجابة على محتويات هذه الاستبانة، لإتمام هذا العمل. وأؤكد لكم بأن ما تدلون به من معلومات ووجهات نظر، ستبقى في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم خالص الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1- الجنس

أ- ذكر ب- أنثى

2- العمر

أ- أقل من 30 سنة ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة

ج- من 40 إلى أقل من 50 سنة د- من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

أ- ابتدائي ب- متوسط ج- ثانوي

د- جامعي هـ- دراسات عليا

4- سنوات العمل

أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

ج- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة د- من 20 سنة فأكثر

5- عدد الدورات التدريبية

أ- دورة واحدة ب- أكثر من دورة

ثانياً، البيانات الأساسية:

فضلاً ضع العلامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1- الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					لا يكرر العامل ما يفعله الآخرون في عملهم.	1
					يستطيع العامل تنظيم أفكاره، وتحديد تفاصيل العمل قبل انجازه.	2
					ينجز العامل أعماله بطرائق حديثة ومبتكرة.	3
					يغير العامل موقفه عند التأكد من عدم صحته.	4
					يتقبل العامل في المؤسسة أفكار الآخرين، حتى وإن خالفت رأيه.	5
					يحرص العامل على تغيير أساليب عمله من فترة إلى أخرى.	6
					يمكن للعامل في المؤسسة تقديم العديد من الأفكار، التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	7
					يمكن للعامل التعبير عن أفكاره بكل طلاقة، وإيجاد الكلمات المناسبة لكل موقف.	8
					يستطيع العامل أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل.	9
					أتوقع حدوث مشاكل في العمل وأخطط لمواجهةها.	10
					يمكنني معرفة جميع جوانب المشكلة التي تعترضني في عملي.	11
					في أغلب الأحيان أستطيع توقع حلول لمشاكل العمل.	12
					يرفض العامل في المؤسسة الأعمال الخاطئة، وإن كانت شائعة لدى كل العمال.	13
					يتقبل العامل الانتقادات بصدق ورحب.	14
					لا يخاف العامل من الفشل، ويبادر دائماً لتبني الأفكار الجديدة في عمله.	15

					لدى العامل القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	16
					يستطيع العامل تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.	17
					يمكن للعامل في المؤسسة تنظيم أفكاره.	18
					تطاردني مشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، وأحاول دائما إيجاد الحلول لها.	19
					أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول، بدلا من الاكتفاء بالحل السهل.	20
					أفترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال، حتى ولو كان هناك احتمال لفشلها.	21

2- الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يساهم الإبداع الإداري في توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.	1
					زاد الإبداع الإداري من مقدرتي على فهم عناصر عملي على نحو أفضل.	2
					أسهم الإبداع الإداري في زيادة حجم العمل الذي أقدمه.	3
					ساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة.	4
					يساعد الإبداع الإداري في التقليل من الأخطاء والمشكلات في أدائي لعملي.	5
					يساهم الإبداع الإداري في تعزيز روح التعاون بين العاملين، وتقليل وقت إنجاز العمل.	6
					يساعد الإبداع الإداري على تبسيط إجراءات العمل ومن ثم تسهيله وتسريع وتيرته.	7
					يساعد الإبداع الإداري في تسريع عمليات اتخاذ القرار في أقسام المؤسسة.	8

					يساعدني الإبداع الإداري في تأدية عملي بالكفاءة والجودة المطلوبة.	9
					يساعد الإبداع الإداري في خفض تكاليف العمل.	10
					يساعد الإبداع الإداري في تحديد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال.	11
					يساعد الإبداع الإداري على تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.	12

3- أساليب الإدارة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يعطي المسؤولون في المؤسسة المثال في النزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع العاملين.	1
					يعامل الرئيس مرؤوسيه معاملة إنسانية قائمة على المحبة والأخوة والتعاون.	2
					التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة.	3
					توفر إدارة المؤسسة قاعة لأداء الصلاة وتعطي الوقت للعمال لأدائها.	4
					يشترك العامل مع رؤسائه في المؤسسة في تحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه.	5
					جميع الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام بالمؤسسة واضحة ومحددة.	6
					هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المؤسسة لوجود هدف مشترك.	7
					يتم تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والعمال.	8
					يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع خطط طوارئ للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم.	9

					10	يشارك العمال في وضع الخطط وكيفية تنفيذها.
					11	تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة على إيجاد روح الإبداع لدى العامل.
					12	يدعم الرؤساء المشاركة بأفكار جديدة ومقترحات من قبل العمال.
					13	يقوم الرؤساء بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتهم.
					14	تناسب مسئولية العامل في المؤسسة مع مقدار السلطة المفوضة له.