



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحثي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): مكي جباري

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11002146301172002

الصادرة في: بتاريخ: 2023/09/05

دائرة: ولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: تخصص: علم النفس والعص والتطعيم

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

.....
.....
.....

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 23/06/2026

امضاء المعني



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): **سعيدة شيماء**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **110031489000310008**

الصادرة في: **2023/04/24** بتاريخ:

دائرة: **ولادة العرايكة ولاية عين تموشنت**

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: **علم النفس** تخصص: **علم النفس العمل والتنظيم**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

**أبعاد الإدراك وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى العمال
إداريين - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز وكونية عين تموشنت -**

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: **23/06/2026**

امضاء المعني



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): نسري عريبي
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: الإيداع الإداري والعائلي بإيداع
المؤلفين لدى العمل الإداري - دارسة ميدانية لهيئة مسندة
وكلية عين تموشنت

من انجاز الطالب (بين):

1 هقي بيثري

2 معاهدة شيماء

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العصبي والتطويع

أشهد أن الطالب(بين) قد قام(ا) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة،
وبإمكانه(ها) إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في:

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

د. بن هرة البندة لطيفة

امضاء المشرف

الاسم واللقب

د. سعدي عربية



تأشيرة رئيس القسم

سنني
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين
- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت -

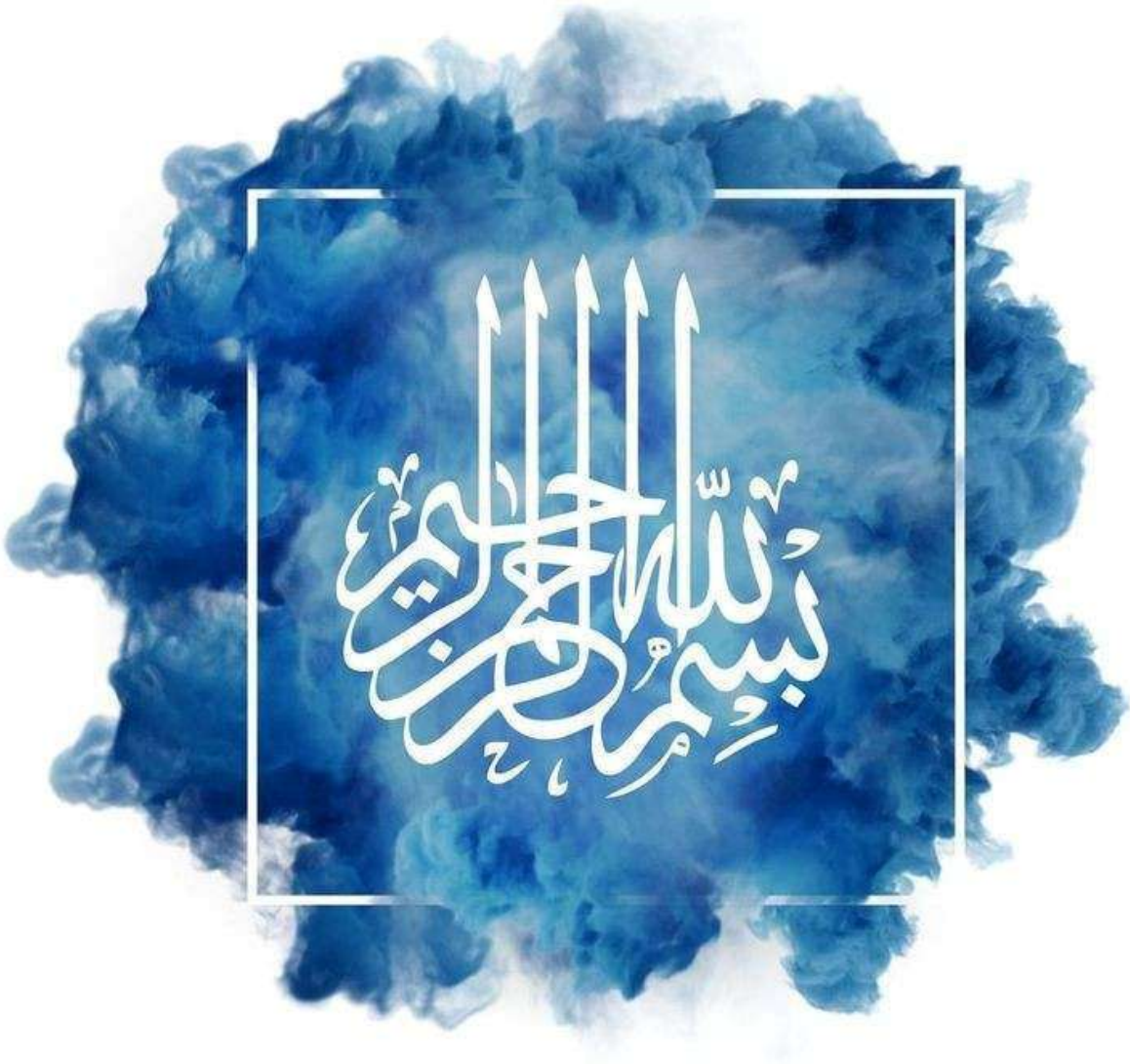
1. من إعداد وتقديم الطالبتين:
-مجاهد شيماء
-مقري بشرى
تحت إشراف :
أ.سعدى عربية

تاريخ المناقشة: 15-06-2026

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة لطيفة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
سعدى عربية	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
دموش مباركة	أستاذ متعاقدة	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026



الشكر و العرفان

الحمد لله و الشكر الله الحي القيوم أولا و أخيرا و امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر و كامل امتنان و العرفان للأستاذة سعيدي عربية التي تكرمت بقبول إشراف على هذه
مذكرة و على كامل التوجيهات و النصائح التي لم تبخل بهم علينا كما نتقدم بشكرنا و امتنانا لأستاذة
دموش مباركة التي كانت كالأخت و لم تبخل هي الأخرى علينا بأي معلومة و شكرها على تقديمها يد
العون كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر و التقدير للجنة المحترمين على عناء القراءة المذكرة و قبولها
نتقدم بخالص الشكر إلى من درسنا من أستاذة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس بجامعة بلحاج
بوشعيب عين تموشنت و إلى كل موظفي إدارة جزاهم الله كل الخير و في ختامنا نتقدم بشكر إلى كل من
قدم

لنا العون من قريب او بعيد انتهى المشوار و الحق القول كل الخير إلى جميع من ساهم في أن نصل
إلى

هنا نسال الله عز و جعل أن يجعلها في ميزان حسناتكم و جزاكم الله كل الخير

شكرا.

إهداء

الحمد لله الذي بفضلله أتممنا هذا البحث أتقدم بشكر الجميع من ساهم أو قدما يد العون لنا

ومن بينهم الخالة الكريمة و والد أتقدم بإهداء هذا العمل

الى كل من خالتي وابي وامي المتوفية المتمنية لها الرحمة وان تقرأ عينها في جنات الخلد

بهذا انجاز

وأهديه أيضا الى الخالة التي كانت الأم الثانية والداعم أساسي في مشواري الجامعي

وطالت هذه الفترة التي لم تخلو من تشجيعها وحبها الذي دفعني أكمل وأصل

لما أنا عليه هذه امرأة التي صنعتني وجعلتني اليوم اكتب بفخر هذه الكلمات

أقدم لها خالص امتناني

وأتقدم بشكري للوالد واخواني اللذان كانا السند

ودعم في كل هذه فترة وخلال هذه السنين الماضية

بشرى

إهداء



الحمد لله الذي بفضلہ أتمننا هذا العمل أهدي هذا العمل المتواضع الى كل من
كل من أنار الى طريقي بدعواتهما والدي ووالدتي حبيبتي الى إخواني و أختي
الى جدتي حبيبتي الحنونة التي فتحت لي بيتها طيلة هذه السنوات الجامعية
و خالتي التي رافقتني معها و كانوا لي سنداً بعد والدين
الى كل من أمدوني يد العون و الاهتمام لكي أكمل هذا البحث لكم مني أفضل التحيات

شيماء

ملخص الدراسة



هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت ،و ذلك بتطبيق إستبيان الأداء الوظيفي واستبيان الإبداع الإداري على عينة عشوائية بلغ حجمها 120 إداريا . و باستخدام المنهج الوصفي وقد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج2022(spss)

فجاءت النتائج كما يلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى الإداريين تعزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى الإداريين تعزى لمتغير السن.
- الكلمات المفتاحية:الإبداع الإداري -الأداء الوظيفي -العمال الإداريين - السونلغاز

Summary:

The aim of this study was to investigate the relationship between managerial creativity and job performance among administrators' staff in Sonelgaz foundation in the province of Ain Témouchent. A job performance questionnaire and managerial creativity questionnaire were administered on a random sample of 120 administrators. The data were analysed statistically using software. The results were as follows:2025SPSS

- There is a statistically significant relationship between administrators creativity and job performance.
- There were no statistically significant differences in administrators creativity among administrators staff attributable to the variable of age.
- There were no statistically significant differences in job performance among administrators staff attributable to the variable of age.

قائمة المحتويات

أ	الشكر والاعتراف
ب	الإهداء
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
خ	ائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
1	المقدمة العامة
3	الفصل الأول: تقديم الدراسة
6	إشكالية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أسباب الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	التعريفات الإجرائية
8	الدراسات السابقة
13	الفصل الثاني: الإبداع الإداري
14	المقدمة.
15	تعريف الإبداع الإداري
16	أنواع الإبداع الإداري
18	مراحل الإبداع الإداري
18	مستويات الإبداع الإداري
19	خصائص الإبداع الإداري
21	سمات الشخصية المبدعة
21	معوقات الإبداع الإداري
24	خاتمة
25	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
26	المقدمة
26	تعريف الأداء الوظيفي
29	نظريات الاداء الوظيفي

31	عناصر الاداء الوظيفي
32	محددات الأداء الوظيفي
33	عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
34	معايير تقييم الأداء الوظيفي
35	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
38	طرق تقييم الأداء الوظيفي
38	الخاتمة
40	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42	أولا -الدراسة الاستطلاعية
42	1-أهداف الدراسة الإستطلاعية
42	2-منهج الدراسة الإستطلاعية
42	3-حدود الدراسة الإستطلاعية
43	4-أدوات المستخدمة في الدراسة الإستطلاعية
47	5-عينة الدراسة الإستطلاعية
	5 خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
	6 خصائص السيكمترية للإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
56	ثانيا- الدراسة الأساسية
56	1-أهداف الدراسة الأساسية
56	2-منهج الدراسة الأساسية
56	3-حدود الدراسة الأساسية
57	4-خصائص عينة الدراسة الأساسية
59	5-تطبيق الأدوات البحث الأساسية و تفريغ دراجاتها
59	الأساليب الإحصائية
61	الفصل الخامس:عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
62	أولا-عرض النتائج الفرضيات و مناقشتها
67	توصيات الدراسة العلمية و العملية
69	خاتمة
71	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
01	جدول يبين طريقة ترميز اوزان متغير الجنس	43
02	جدول يبين طريقة ترميز اوزان متغير السن	44
03	جدول يبين طريقة ترميز اوزان متغير الاقدمية	44
04	جدول يبين طريقة اعطاء الاوزان تافقرات الاستبيان الابداع الإداري	45
05	جدول يبين طريقة اعطاء الاوزان تافقرات الاستبيان الاداء الوظيفي	46
06	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	48
07	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	48
08	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	49
09	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاصاله	50
10	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الطلاقة	50
11	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المرونة	51
12	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المخاطر	51
13	جدول يبين توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير حساسية المشكلات	52
14	جدول يبين معامل الثبات لابعاد الابداع الإداري	53
15	جدول يبين الارتباط كل فقرة مع البعد نواتج الاداء الوظيفي	53
16	جدول يبين الارتباط كل فقرة للبعد السلوك الاداء الوظيفي	54
17	جدول يبين معامل الثبات الابعاد الاداء الوظيفي	55
18	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	57
19	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	57
20	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الاقدمية	58
21	جدول يوضح معامل الارتباط برسوم الابداع الاداري و الاداء الوظيفي	62
22	جدول يبين تحليل التباين بين الابداع الاداري و السن	63
23	جدول يبين تحليل التباين بين الاداء الوظيفي و السن	64
24	الاستبيان الابداع الإداري	81
25	الاستبيان الاداء الوظيفي	84

مقدمة

مقدمة:

طالما عرف إنسان منذ القدم بحبه لتغير و التجديد و نبذه الركود الذي يدفعه للقيم بأعماله بنفس الطريقة و على النفس المنوال . بل كان يفضل بفطرته التغيير من حين إلى آخر ما دفعه لإكتشاف بالطريقة لإرادية الإبداع لتسيير شؤون حياته و إدارته الأعمال اليومية .

إذ يعتبر الإنسان محور و ركيزة أساسية في هذا الكون جعله يطور أليات مختلفة لتسيير حياته و كسر الروتين.الذي يعد قاتلا للروح الإبداعية في الإنسان و الذي يجعله يقل مردوديا في الإنتاج وفي عصرنا الحالي تتجه الكثير من الدراسات الحديثة و المنظمات الاقتصادية و الإدارات الجزائية الى إهتمام بالأبداع و الفرد المبدع و إستقطابه كالعنصر فعال في زيادة الإيرادات و رفع جودة الأداء و زرع الروح التنافسية لدى أفراد منظمة ، مما يعود بالنفع على منظمات و يخدم الإستراتيجيات المستقبلية و جعل مكانتها عالية بين باقي المؤسسات .

الإدارات في وقتنا الحالي أصبحت أكثر عنصرية و مراعاة للجانب النفسي الإبداعي و تغذيته بالحوافز المادية و المعنوية لمعرفة منافعه على تحسين الأداء الذي يصب في مصلحتها و يخدم إستراتيجيتها .

-وفي الجانب الآخر أعتبر الأداء كالنتيجة جتمية عن الشخص المبدع فزيادة الأداء ماهو إلا نتيجة جهود الشخص المبدع الذي كرست المنظمات نفسها لإستقطابه و تغذيته و تأمين البيئة لازمة له.

كما أن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك ان المورد البشري يمثل اساس تطورها و استمرارها لذلك تسعى الى توفير ظروف المناسبة الاستغلال مهارته بافضل صورة ممكنة.

فلكما شعر الفرد بتقدير و الدعم داخل المؤسسة زادت درجة اندماجه و ارتفعت رغبته في عطاء و تحقيق نتائج ايجابية.

و في ضوء هذه الإعتبارات تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من أداريين مؤسسة السونلغاز بعين تموشنت.

و للإحاطة بهذا الموضوع و تغطية متغيرات لدراسة قسمنا البحث على النحو التالي:

-الفصل الأول:تمحور حول تقديم البحث و قد تضمن إشكالية البحث ،فرضيات البحث، أسباب إختيار

الموضوع، أهمية البحث ، أهداف البحث ، التعريف الإجرائية و الدراسات السابقة.

-الفصل الثاني:تناول الإبداع الإداري و قد إشتمل على مقدمة للفصل و مفهوم الإبداع الإداري ،أنواع

الإبداع الإداري ،خصائص الإبداع الإداري ،سمات الشخصية المبدعة، مستويات الإبداع الإداري، مراحل الإبداع الإداري.

-الفصل الثالث:تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي وقد إشتمل مقدمة للفصل و مفهوم الأداء الوظيفي،

نظريات الأداء الوظيفي،محددات و عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء الوظيفي، مرحل عملية تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي.

-الفصل الرابع:تم عرض فيه نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها و مناقشتها في ضوء الإطار النظري و

الدراسات السابقة .

-الفصل الخامس: أما في هذا الفصل تطرقنا الى عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

الإشكالية:

لقد مارس إنسان منذ القدم الإدارة بشكل عفوي كناشط لتدبير شؤون حياته الخاصة وتحقيق أهدافه في البقاء واستقرار وتوفير سبل العيش ولم يكن إنسان أنداك يعرف أنا هذا النشاط والذي يمارسه سوف يصبح فيما بعد أحد أهم العلوم المهمة التي تتدخل مع كل أنواع العلوم الأخرى. (بخبخ،بولزيت .2022)

وقد زاد اهتمام إنسان بإدارة بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بعد أن طرأ تغيير كبير على مستوى اقتصادي و اجتماعي فإدارة قبل الحرب العالمية الثانية كانت إدارة تقليدية تنظر إنسان على انه أداة للعمل و ليس عنصر مبدعا، فقد أولت إدارة هنا تركيز على طاعة و أومر و ولاء و انضباط اذ كانت مجرد استغلال بدني للعنصر البشري و إهماله الجانب إبداعي النفسي الذي بدوره ينعكس على أداء العمال و لكن قد تغير كل شيء بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت ادارت تصب اهتمامها بالعنصر البشري كالعنصر مبدع و فعال في إدارة بحيث انه يحفز الإنتاج و يخلق أفكار و يأتي بحلول جديدة فينعكس هذا على أداء و جودة العمل،هذا ما دفع جميع إدارات في عصرنا الحالي للبحث عن إنسان المبدع و استقطابه فإبداع

يعتبر هذا الأخيرة الجزء الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسة بمختلف أشكالها كونه يعد عملية انجاز المهام هو قدرة على إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة تحدث تغيرات ايجابية على مستوى العمل المطلوب انجازه مما يؤثر على مستوى أداء الموظف بشكل عام وهذا ما يساهم في تحقيق كل ما يطمح له.

من هنا يمكن الإشارة إلى أن موضوع لا يقل أهمية عن موضوع الإبداع الإداري انا وهو الأداء الوظيفي بحيث الموكلة إلى كل موظف، وذلك انطلاق من سلوك الذي يقوم به الموظف، والذي ينعكس فيما بعد على نتائج تتجسد في انجاز الذي وصل إليه. (صراب،2020)

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع الإداري مرتبط بالأداء الوظيفي إذ توصل (شعبان، 2019) من خلال دراسة التي أجراها على عينة من إداريين هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة توتراجي حيث توصلت إلى أن مستوى الإبداع و الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، بالإضافة إلى دراسة (نعمان، 2025) هدفت للكشف عن تأثير الإبداع الإداري في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي و توصلت الدراسة إلى أهمية إنشاء وحدة متخصصة لدعم الإبداع و تحسين بيئة العمل و تعزيز الحوافز و تنظيم البرامج التدريبية و التنمية مهارات التفكير الإبداعي، و دراسة (الهديفي، 2022) فهذه الدراسة هي الأخرى إلى الكشف و التعرف على اثر الإبداع الإداري على أداء الموظفين و توصلت إلى نتائج مفادها أن جميع أبعاد الإبداع الإداري السبعة لها تأثير كلي و جزئي على أبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة، كما اشارت دراسة (المحمادي، 2022) التي هدفت إلى التعرف على الفروق بين استجابات الموظفين اداريات بجامعة أم القرى درجة ممارستهن الإبداع الإداري و مستوى أداء الوظيفي و توصلت الدراسة إلى تشجيع على أساليب عمل جديدة و إبراز افكارها إبداعية و تنفيذها.

فاهتمام بمتغير الإبداع الإداري في منظمات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها و إدارتها و كافة مجالاتها فنجاح المنظمة في الأداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على القيام العاملين بوظائفهم و إيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الأداء الموارد البشرية لها و هذا من خلال استثمار معلومات كإحدى مصادر القوة و خلق أجواء العمل الحماسي بين العاملين و مختلف إدارات و الفروع (طهراوي، 2020)، وباعتبار مؤسسة سونلغاز مؤسسة عمومية تعمل على تلبية احتياجات المواطن بشكل يومي يحتاج إلى قدرات إبداعية تزيد من مستوى أداء الموظف بشكل مستمر مما ينعكس إيجاباً على مؤسسة بشكل عام ، ونظراً لأهمية المتغيرين المذكورين سابقاً جعل الباحثان تسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال الأسئلة التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟

إنطلاقاً من تساؤل الرئيسي يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت تعزى لمتغير السن .
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت تعزى لمتغير السن .

(2)الفرضيات :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت تعزى لمتغير السن .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى إداريين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت تعزى لمتغير السن.

(3)أسباب اختيار الموضوع:

ترجع مبررات هذا الموضوع الى مايلي :

- موضوع في إطار التخصص المدروس علم النفس عمل و التنظيم .
- أهمية موضوع الابداع الإداري في تطوير المؤسسات.

- محاولة معرفة نقاط القوة و الضعف الموجودة لدى الإداريين في مؤسسة السونلغاز لولاية عين تموشنت.

4) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في :

- معرفة علاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي .
- تحسين الأداء الوظيفي و تحسين الإنتاجية المؤسسة .
- تقديم حلول من أجل قضاء على تراجع الأداء .و تطوير الإبداع في المؤسسة .

5) أهداف الدراسة:

يسعى الباحث الى تحقيق أهداف التالية:

- كشف عن وجود فروق في متغير الإبداع الإداري لدى الإداريين في مؤسسة السونلغاز .
- كشف عن وجود علاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسة السونلغاز .
- كشف عن وجود فروق في متغير الأداء الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسة السونلغاز .

6) تعريفات الإجرائية :

- الإبداع الإداري: يعرفه (جوزيف شومبير ، 1912) : "بأنه إستحداث فكرة أو نظرية أو إفتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة ،بإضافة الى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي النيو الكلاسيكي " (صرينة،2010،ص. 56) و يعرف اجرائيا، بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الإستبيان مستخدم في الدراسة.

- الأداء الوظيفي: (يعرفه دراكر) : " أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين الرضا المساهمين و العمال (البداوي، 2010، ص. 218) و يعرف إجرائيا ،بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الإستبيان مستخدم في الدراسة .

7)الدراسات السابقة:

- ❖ دراسة هاد شهيناز(2025):الموسومة بالتمكين النفسي و علاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة لإسمنت بني صاف هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي تبعا للمتغيرات التالية :الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الأقدمية .تم إستخدامها للمنهج الوصفي و اعتمدت على استبيان لقياس التمكين النفسي على عينة بلغ حجمها 220 عاملا ، وبينت النتائج بأن توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التمكين النفسي و الإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف -عين تموشنت
- ❖ دراسة نبيلة (2023):الموسومة بالإبداع الإداري و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي هدفت الى دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعة الجلفة و التي إعتمدت على المنهج الوصفي و إستخدمت إستبيان و الذي طبق على عينة حجمها 40 أستاذ و بينت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين الإبداع الإداري و الإلتزام التنظيمي .
- ❖ دراسة نجاه (2022): الموسومة بدور الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية . هدفت الى تسليط الضوء دور الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة و التي إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي و إستخدمت إستبيان و الذي طبق على عينة حجمها 30 فردا . و بينت النتائج على عدم وجود إختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي .

❖ **دراسة نورة -مفيدة(2022):** الموسومة بالدور الإتصال داخلي في تحسين الأداء للعمال . على عينة 47 مبحوث و إعتمدت على عينة العشوائية المنتظمة و ثم إعتما د على الإستبيان كالوسيلة لجمع البيانات و بينت النتائج بأن الإتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية كما يؤثر بشكل كبير على العاملين و على أدائهم .

❖ **دراسة عبد الرحمان (2021):** الموسومة بتحليل مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين هدفت عن الكشف عن مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية على عينة حجمها 46 و تم إستعمال استبيان لقياس مستوى الإبداع الإداري و بينت النتائج بأن لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس و السن و المؤهل العلمي .

❖ **دراسة مروة (2020):** الموسومة بالعلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة هدفت هذه الدراسة الى تعرف على العلاقات الإنسانية و علاقتها بالإبداع الإداري في مديرية الخدمات الجامعية ببرج بوعريرج و التي إعتمدت على المنهج الوصفي و إستخدمت إستبيان و الذي طبق على عينة بلغ حجمها 86 موظف إداري . و بينت النتائج بأنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية و الإبداع الإداري .

❖ **دراسة أبو حميدي إلهام نايف (2019):** الموسومة بعنوان "واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من نظر العاملين فيها، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تكونت العينة من الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة حيث بلغ حجمها 86 موظف وموظفة. و توصلت النتائج: أن واقع

الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري تعزى لمؤهل العلمي.

❖ دراسة عيروش-ضيف محمد (2019) : الموسومة بالعوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء

الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة على عينة تضم 30 موظفا و تم إعتداد على الإستبيان كالوسيلة لجمع البيانات و على الملاحظة . و بينت النتائج بأن أداء العاملين يتأثر بالمجموعة من العوامل الداخلية ذات صلة بيئة العمل في حد ذاته.

❖ دراسة أكرم محمد وأبو علي عبد القادر خالد (2018) : الموسومة بعنوان "واقع الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري إعتدلت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة الدراسة بلغ حجمها 136 مديرا ونائب مدير مدرسة. وبينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية).

❖ دراسة الشاعر حسين سليم (2016): الموسومة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية

لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث، إعتدلت على المنهج الوصفي، وإستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة بلغ حجمها 500 معلم ومعلمة. و بينت النتائج أن مديري مدارس وكالة الغوث يمارسون الإبداع الإداري

بدرجة عالية 52,81 % وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

❖ **دراسة حياة (2014):** الموسومة بالضغط المهني و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفي المؤسسة سونلغاز على عينة بلغت 30 موظف إستندت المنهجية على منهج الوصفي و عينة عشوائية و التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الضغط المهني و الأداء الوظيفي و بينت النتائج أن ظروف العمل و العلاقات العمل من أهم العوامل المؤثرة على علاقة الضغط المهني بالأداء الوظيفي .

❖ **دراسة عابنة رامي محمود والشقروان رامي إبراهيم (2013):** الموسومة بعنوان درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم، استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تكونت على عينة الدراسة حيث بلغ حجمها 223 قائدا تربويا. و بينت النتائج بأن

بأن

أن

درجة

ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة العملية .

❖ **دراسة حاتم(1464):** الموسومة الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بالمطار و توصلت النتائج الى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار يعتمدون على قدر التحليلية و المعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات و المهربات و ما قد يسئ للأمن

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

1- تعريف الإبداع الإداري

2- أنواع الإبداع الإداري

3- مستويات الإبداع الإداري

4- خصائص الإبداع الإداري

5- سمات الشخصية المبدعة

6- معوقات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعدّ الإبداع الإداري في العصر الحديث من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات الساعية إلى التميز والتطور والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد. فلم يعد النجاح مرتبطاً فقط بتوافر الموارد المادية أو البشرية، بل أصبح مرهوناً بقدرة الإدارة على تبني الأفكار الجديدة و الاستراتيجيات حديثة وتوظيفها بطرق مبتكرة تحسن من الأداء وتُعزز من كفاءة العمل و تعرف القيمة المنظمة و تعزز روح التنافس . ومن هذا المنطق، يبرز الإبداع الإداري كعملية ديناميكية تهدف إلى تطوير الأساليب التنظيمية وتحسين آليات اتخاذ القرار، واستثمار الطاقات البشرية بشكل فعّال، وتشجيع التفكير التنموية روح المبادرة لدى العمال التعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

1) تعريف الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من مفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فإبداع في إدارة متعلق بأفكار الجديدة في المجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل الوظائف الإدارة المعرفة، وباختصار فالإبداع اداري هو كل فكرة او إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد وإضافة، ويعود بالمنافع إدارية او اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع. (بطرس، 2022، ص.149).

يعتبر الإبداع الإدارة ي كأحد وسائل التجديد والتغيير، ومن أهم تعريفاته ما يلي:

— استخدام المورد البشري لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة باعتماد على التحليل المنطقي واختبار والتجريب والتقويم." (بسعيد، 2019، ص.20)

يعتمد الإبداع على القدرة توليد وتقاسم وتنسيق المعرفة وأبعاد تنظيم المشاريع الإدارية، حيث يحدد توجه الإدارة وطريقة وكيفية توليد الإبداع. (بسعيد، 2019، ص.24)

ويبدو ان كلمة ابداع "créativité" بهذا المعنى ظهرت في أوروبا في عصر النهضة تشير الى كل ما هو أصيل ومبتكر وقد أدى التباين في التعريف الإبداع إلى اعتقاد بان الإبداع لا يمكن دراستها علميا الاختلاف المعيار الذي تقاس به.

وقد تطور مفهوم الإبداع من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي:

- **المرحلة الأولى:** التي امتدت منذ أقدم العصور (العصر اغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بعصر الجاهلي ثم الاسلامي وعصر النهضة) وتميز مفهوم ابداع في تلك المرحلة بالخلط بمفهوم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر الاعتقاد بان الابداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن سيطرة الانسان.
- **المرحلة الثانية:** التي بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر والتي ركزت على العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الانساني، وكان من أبرز مظاهر هذه المرحلة الخلاف بين المدرسة الاوروبية في علم النفس التي ركزت دور الوراثة في الإبداع، والمدرسة امريكية التي ركزت على اظهار دور العوامل الاجتماعية والبيئية.
- **المرحلة الثالثة:** أصبح مفهوم ابداع أكثر وضوحا في هذه المرحلة التي امتدت من منتصف القرن العشرين الى وقتنا الحاضر وقد كان للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دورا كبيرا في وضوح مفهوم الابداع، والتميز بين مفهوم ابداع والذكاء. (بطرس، ص. 141.142، 2020)

وبصيغ الباحث التعريف التالي للأبداع الإداري بأنه (الخروج من التفكير و المعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف افكار او نظريات او اختراعات او اساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة الامكانيات المنظمة وما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات). (حاتم، 2003، ص. 30)

2_أنواع الإبداع الإداري:

هناك عدة انواع وموضوعات للأبداع نذكر منها تصنيف تايلور و تصنيف بعض الباحثين.

تصنيف عند تايلور ينقسم الى خمسة اقسام:

2-1) **الإبداع التعبيري:** يقصد بها تطوير فكرة او منتج بغض النظر عن نوعيتها او جودتها، بل المهم هو بروز شخصية الفرد المبدع. (رضا، 2003، ص. 27)

2-2) **الإبداع الابتكاري:** وهنا يزيد عامل إدراك العلاقات بين الاشياء لم يمكن بينها علاقة وإدراك علاقات بين اجزاء الشيء واحد موجود في الواقع. (شلابي، 2021، ص. 124)

2-3) **الإبداع الإنتاجي:** يركز على المهارة في تحصيل المنتج حيث يتطلب الجودة العالية والتفرد في النوعية ومثال ذلك تطوير المكينات آلات و الأسلحة.

2-4) **الإبداع التجديدي:** يقصد به تقديم افكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في دراسة فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر ويونغ وكبريوكس كذلك ما يعرف بالماركسية المحدثه والوظيفية المحدثه والاتجاهات الفكرية ذات النزعة.

2-5) **الإبداع التخيلي:** يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماماً يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما هو الحال مع اينشتاين وفرويد. (رضا، 2003، ص. 27)

(ب) تصنيف بعض الباحثين:

▪ الإبداع يربط بأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- الإبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد والأدوات وإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين أفراد والتفاعل فيما بينها.
 - الإبداع يرتبط بالمنتج او الخدمة ويتضمن إنتاج منتجات جديدة.
 - الإبداع يرتبط بخدمة المستخدمين ويضمن التركيز على تقديم خدمات للمستخدمين تفوق توقعاتهم.
- (سويدي، ريزوق، 2019، ص. 49)

3) مراحل الإبداع الإداري:

- القد قام والاس (wallas) ووصف الأربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع تعتبر مرحلتي التفريخ والالهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي:
- أ) **مرحلة التحفيز: préparation**: تتضمن هذه مرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسابها حتى لو كانت عن طريق لخطأ.
- ب) **مرحلة التفريخ: incubation**: يعتمد المبدع الى تحويل انظاره نحو مشكلة الرئيسية الى أشياء أخرى بعد ان مرا بمرحلة التحفي، على امل ان يهتدي الى الحل النهائي مع مرور الزمن.
- ج) **الالهام: rumination**: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بحالات عاطفية من النشوة والارتياح، ومرحلة الهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وانما جاءت وليدة كل جهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.
- د) **مرحلة التحقق: vérification**: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه.

4) مستويات الإبداع الإداري:

هناك خمس مستويات للأبداع الإداري وصل اليها الباحث كالفن تايلور .(رمضان، 2014، ص. 93).

- **الإبداع التعبيري**: هو التعبير الحر عن الافكار والمشاعر دون التركيز على الجودة .

- الإبداع الانتاجي: يعتمد على المهارات المكتسبة الانتاج اعمال مفيدة ومتقنة.
- الإبداع الاختراعي: يربط افكار مختلفة الانتاج شيء جديد.
- الإبداع التجديدي: تطوير وتحسين افكار او منتجات موجودة بشكل ملحوظ.
- هـ-الإبداع الانبثاقي: أعلى مستوى يتضمن ابتكار افكار او مفاهيم جديدة كلياً غير مسبوقة. (رمضان، 2014، ص. 94).

- 5 (خصائص الإبداع الإداري: اهتم الباحثون و العلماء الى التعرف على خصائص الابداع الإداري نظر لأهميته بالغه على الفرد ومنظمة على حد سواء وبما أن الإبداع مرتبط بكل الأنشطة الإدارية والتنظيمية، يمكن تلخيص أهم خصائصه كالتالي :

- -الإبداع قد يبدأ من الفرد كفكرة، لكنه غالباً ينجح ويتطور من خلال العمل الجماعي، لأن تبادل الأفكار داخل الفريق يساعد على تحسينها وتنفيذها.
- -الإبداع ليس حكراً على شخص معين، بل هو قدر وتطويرة، لأنه يتأثر بعوامل قابلة للتعلم والتدريب.
- الإدارة العليا في المؤسسة لها دور كبير في دعم الإبداع وتوجيهه حتى يتحول إلى نتائج عملية.
- الإبداع عملية شاملة داخل المؤسسة، يشارك فيها أغلب العاملين عبر مختلف الأقسام والمستويات.
- اما نجم عبود نجم فيرى انا خصائص الابداع الاداري تتمثل في :
- الجدية والحدائة: حيث ان المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب او تقنية، أو خدمة او سلعة يجب ان تكون جديدة من حيث الخصائص والخدمة التي يقدمها.
- المنفعة او القيمة: أن يكون ذات قيمة ومنفعة اضافية المؤسسة.

- التكامل والترابط: يشترط أن يكون واضحاً بأبعاد هو و مكوناته ليحقق ميزة التنافسية.
- التراكمية: يكون خلاصة جهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات العملية الإبداع.
- الموائمة الزمنية: يعني تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب. (شعباني، 2016، ص. 55، 5)

5) خصائص الإبداع الإداري:

الإبداع ظاهرة فردية واجتماعية، فالإبداع ليس مقتصرًا على أفراد وليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول ان الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكن أكثر ومتاحا وبخاصة في المراحل المعاصرة بحيث طرأ تغيرات أدت الى زيادة إمكانيات حتى يمكن تعامل معها وفهمها للوصول الى نتائج ابداعية.

يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي، الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص الى آخر حسب الفطرة وظروف التي يعيش وسطها ويتعامل بيها.

الإبداع علم نظري وتجريبي قابل للتبديل والتغير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا. (صلاح، 2021، ص. 136).

الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص واستغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات ابداعية.

الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات.

تستوجب فعالية الإبداع ان يكون موجها الاشباع احتياجات او رغبات معينة.

_الإبداعات الفعالة دائماً تبدأ صغيرة ثم يتطور الامر مرحليا وفقا للنتائج التقويم والتجريب. (صلاح، 2021، ص.137)

(6) السمات الشخصية المبدعة: هناك سمات في عامل المبدع يمكن ملاحظاتها تتمثل في:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الشعور بالرضا والسعادة اثناء قيامه بأعماله.
- قوة العزيمة والارادة.
- الشعور بالرضا والسعادة اثناء قيامه بأعماله.
- قوة العزيمة والارادة.
- الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها.
- القدرة على الادراك العلاقات بين الاشياء.
- اجتناب الروتين والتقليد الاعمى.
- القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشاكل.
- القدرة على الاقناع.
- يتقن العمل الذي يوكل اليه بسرعة واتقان. (عبد الله، 2015، ص.95)

(7) معوقات الإبداع الإداري:

رغم الاهمية الإبداع الإداري ودوره في تحسين الاداء العاملين وتطوير المنظمات إلا أن هناك العديد من

التحديات التي قد تعيق تحقيق أقصى استفادة منه، ومن بين هذه المعوقات نذكر منها:

- مركزية الادارة وعدم الايمان بتفويض الاعمال البسيطة الى العاملين.
- عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

• نبذ الزملاء، التفوق الشخص عن باقي زملاءه يشعروهم بالخطر مما يحفزهم على النيل من الفرد مبدع بسخرية وعدم مخالطته و تأمر عليه.

• قلة الحوافز المادية والمعنوية.

ضعف الولاء التنظيمي اذ يكتفي الفرد بالحد الأدنى من مهام الموكلة له. (هاد، 2025، ص.75).

لهذا حظي موضوع معوقات الابداع الاداري باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وتم تواصل الى العدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما يتعلق بينهما. إلا انه يمكن حصر المعوقات في الابداع في أربع مجموعات هي.

• المعوقات العقلية .

• المعوقات انفعالية .

• المعوقات الدافعية .

• المعوقات التنظيمية. (لبوز ، 2017، ص.74).

■ المعوقات العقلية وتتمثل في:

ويتضمن التفكير الابداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتفكير والتخيل، ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل:

أ (خطأ الإدراك: حيث يتم رؤية صفة في الشخص او شيء ليست موجودة فيه فعلا .

ب) الإبداع الإدراك: حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

ج (ضييق الإدراك: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها. (عبد الرحمان، 2010، ص.27).

■ المعوقات الانفعالية: وتتمثل في:

الخوف والتردد مما يتسبب في إعاقة الإبداع الان الخوف والتردد يؤدي الى تقييد التفكير وعدم السعي وراء المستجدات والانطواء على النفس او ضعف الثقة بالنفس. (سارة، 2017، ص.40).

● المعوقات الدافعية: وتتمثل في:

تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر افكارنا والتي قد تمنعنا من ان ننشر افكارنا والتي قد تلاقي القبول. وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية.

- _الخوف من ارتكاب الاخطاء او الفشل.
- _عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامى الرغبات الجامحة للأمان.
- _عدم القدرة على الراحة والطمأنينة و الانغماس بها.
- _قلة التحدي.
- _الحماس الزائد الرغبة السريعة في النجاح .
- _انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها اصلا .
- _عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم (عبد الرحمان، 2010، ص.28)

■ المعوقات التنظيمية: وتتمثل في:

- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- كثرة المهام وضخامة العبء العمل تجعل الموظف لا يجد الوقت الكافي لتفكير الابداعي.
- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- التقويم المتسرع للأفكار دون تجربتها.

- انعدام روح الفريق.
- وجود خلاف وصراع بين الإدارة والعمال. (ريزوق، سويدي، 2019، ص.52)

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذه الدراسة، يتضح أن الإبداع الإداري لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة نظرا التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة. فقد أظهرت النتائج أن تبني الأساليب الإبداعية في الإدارة يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء ورفع الإنتاج، وتعزيز كفاءة استغلال الموارد، ورفع مستوى التميز المؤسسي. كما أن دعم القيادات الإدارية وتشجيعها للأفكار الجديدة يلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار مما ينعكس على المنظمة والعامل على حد سواء. وعليه، فإن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب تضافر الجهود بين مختلف المستويات التنظيمية، من خلال ترسيخ ثقافة تشجع المبادرة، وتوفير مناخ يسمح بالتجريب والتطوير المستمر. ومن هنا، توصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام ببنية القدرات الإبداعية لدى العاملين، واعتماد سياسات مرنة تدعم التغيير والتجديد، بما يضمن استمرارية المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1- تعريف الأداء الوظيفي

2- نظريات الأداء الوظيفي

3- عناصر الأداء الوظيفي

4- محددات الأداء الوظيفي

5- عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

6- معايير تقييم الأداء الوظيفي

7- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

8- طرق تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي مكانة بارزة في مجال علم نفس العمل والتنظيم، باعتباره عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسات وفي تحقيق أهدافها. فهو يعبر عن مستوى إنجاز الأفراد للمهام الموكلة إليهم، وعن مدى التزامهم بمعايير الجودة والكفاءة. ولأهمية هذا المفهوم فقد أصبح محوراً أساسياً لاهتمام الباحثين خاصة مع التطورات التي شهدتها عالم العمل خلال السنوات الأخيرة حيث يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة التي من خلالها يتأكد المشرفون من أن أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف المسطرة للمنظمة حيث تسعى المؤسسات باستمرار الى رفع مستوى أداء الموظفين لتحقيق أهدافها بشكل جيد فسنستطرق في هذا الفصل الى مفهوم الأداء الوظيفي و نظرياته و عناصره و محدداته بإضافة الى العوامل المؤثرة فيه و طرق تقييمه و مراحلها من أجل الفهم أعمق للأداء الوظيفي .

1) تعريف الاداء الوظيفي:

- يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم نفس العمل والتنظيم، إذ يمثل مؤشراً رئيسياً على مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وفاعلية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث حظي مفهوم الأداء الفردي وتعريفه باهتمام بحثي علمي كبير على مدار الأعوام الخمسة عشر الى العشرين الماضية. وبعد أداء الموظفين سلوك البشري نتيجة تراكم المهارات والجهود والقدرات التي يتمتع بيها جميع الموظفين الذين يساهمون في تحسين الإنتاجية التنظيمية مما يؤدي الى تحقيق هدفه. فمن وجهة النظر هذه يمكن القول بأن النجاح أو الفشل المؤسسة يعتمد على الأداء الوظيفي للأفراد في تلك المنظمة. (عبد الرزاق، 2019، ص. 408).

فالأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الاف أراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات.

وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. (غزال، مرغني، 2023، ص. 16).

-كما عرفه أبراهام: بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد ويوضح ان أداء الفرد يمكن ان يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل. (بو ستة، بو خدنه، 2025، ص. 15).

يمكن تعرفه كذلك على أنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد بكفاءة وفعالية خلال زمن محدد بما يحقق ويشبع أهداف شخصية للعامل والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة. (خالد، محمد، قد اش، 2021، ص. 98).

-ويركز بعض الباحثين على الجانب السلوكي والنتائج معًا، فيقولون إن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات العملية التي يقوم بها الموظف خلال أداء دوره الوظيفي، والتي تؤثر في نتائج العمل وتحقق الأهداف التنظيمية. (حريرية، 2015، ص. 61).

-تعريف حسن للأداء الوظيفي: يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. (زو يش، 2014، ص. 42).

وبضيف آخرون أن الأداء الوظيفي يشمل عملية تنفيذ الأعمال والواجبات والمسؤوليات بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية، ويُقاس وفق مؤشرات كمية ونوعية تحدد مستوى كفاءة الموظف. (مزغيش، 2020، ص. 186).

كما عرفه هلال محمد عبد الغني: أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، باعتبار أن هذا السلوك يتكون عند استجابة الفرد للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان بحيث هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه. وهذا الأداء يظهر نتيجة لضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فيحدث تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية ما يشكل الأداء. (نبيلة، 2020، ص. 19).

كما عرفه كذلك وبلين وها نغر أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط. (عزة، معتز، 2011، ص. 14). -يعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه المقياس الرئيسي الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه كونه يستخدم كوسيلة للحكم على فاعلية الافراد أي أنه ناتج الجهد معين يبذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين. (ماجد، حمود، 2008، ص. 28).

-يعرف كذلك أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء والكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة. (رزق الله، فضلون، 2021، ص. 19). ويتضح من كل هذه التعريفات أن الأداء الوظيفي ليس مجرد مخرجات نهائية، بل هو تفاعل ديناميكيين سلوك الفرد والبيئة التنظيمية والمهام الوظيفية، مما يعكس قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات الوظيفة واستجابته لمتطلبات العمل، وبشكل بذلك مقياساً شاملاً لقياس فعالية الأفراد داخل المؤسسة.

(2) نظريات الاداء الوظيفي:

1-نظرية الرأس مال البشري:

هي من النظريات الحديثة في تسيير الافراد واعطاءه المكانة الهامة للعامل الإنساني والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبار الافراد يتحركون ويتميزون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم حيث يقول بيتر ديكارت في كتابه ممارسة الإدارة.

نجد هذه النظرية على ما يلي:

- ان الافراد هم عبارة عن استثمار إذا احسنت الإدارة تنمية قدراته، يمكن أن ينمي لها مكاسب طويلة الأمد.

-لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات لتحقيق أداء وظيفي متكامل.

-لابد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الافراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

2-نظرية الإدارة العلمية:

اقتربت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكنتيجة لملاحظته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشراً في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل. (موسى، 2005، ص. 27).

فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

-إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

-تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التنفيذ.

اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

-التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حريم،

2003، ص. 22).

3-نظرية تدعيم السلوك: فريدريك سك يتر:

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك احدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس سك يتر عام 1969 حيث اكدت هذه النظرية ان رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف عن الخبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين و اتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما و تثبيتا لهذا الفعل أو السلوك و بالتالي استمرارية ،أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب و بالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط و عدم التشجيع و بالتالي عدم تكرار هذا السلوك.(بن يوب، لبيض، 2019، ص . 49-50-51).

4-نظرية الحاجات ما كلياند:

1قسم ما كلياند الحاجات الإنسانية الى ثلاث:

- الحاجة للإنجاز: يسعى الأفراد الذين يتمتعون بها إلى تحقيق النجاح وتحمل المسؤوليات مع تركيز أقل المكاسب المالية.
- الحاجات للقوة: تمثل رغبة الفرد في التأثير والسيطرة على الآخرين، وتحقيق النفوذ في مواقع القيادة.
- الحاجات للانتماء: يسعى الأفراد الذين يتميزون بها الى بناء علاقات اجتماعية قوية وتلقي الدعم والتفاهم.

وبشير ما كلياند إلى أن الموظف الذي يتمتع بدافع قوى للإنجاز يكون أكثر أداء وكفاءة من نظرائه الذين يمتلكون دافعا ضعيفا. (مال، 1999، ص. 216).

3)عناصر الأداء الوظيفي:

يعتبر فهم عناصر الأداء الوظيفي خطوة أساسية لتحليل فعالية الموظف داخل المؤسسة، إذ يتيح معرفة ما يشكل الأداء الكامل وكيفية تقييمه وتحسينه.

- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي ما يقدر العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار السرعة هذا الإنجاز. (روا بحي، زهرة، 2023، ص. 37)
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولية. (ار فيس، 2017، ص. 52)

4) محددات الأداء الوظيفي :

- يُعد فهم محددات الأداء الوظيفي أمراً محورياً في تحليل الأداء داخل المؤسسات، لأنه يساعد في التعرف على العوامل التي تُسهم في تحسين أو تراجع مستوى أداء الموظف، وبالتالي في تصميم تدخلات تنظيمية مناسبة. وقد تناولت الدراسات العربية هذا الموضوع من زوايا متعددة.
- أ) **الجهد**: يشير الجهد الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول الى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله والجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل. (غربي، 2016، ص. 12).
- ب) **دافعية الفردية**: يجب أن يكون عند كل الفرد دافع العمل قد يكون هذا دافع قويا أو ضعيفا.
- ج) **مناخ أو البيئة العمل**: إذا يجب تهيئة بيئة العمل، سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات أو على مستوى الكلى. (حاجي، مرسل، 2023، ص 20)
- د) **إدراك الدور**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (قسوم، 2019، ص. 47)

(خ) **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوار والتوقعات المأمولة من العامل إضافة الى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة من العامل لمهامه وأعماله. (عزوز، 2021، ص. 180)

(ز) **القدرات والخصائص الفردية:** وتمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. (محمد، بن سالم، 2022، ص. 358).

من خلال ما سبق يتضح ان محددات الأداء الوظيفي متعددة ومتشابهة، فمن جهة تشمل العوامل الفردية مثل القدرات والدافعية وإدراك الدور، ومن جهة أخرى العوامل التنظيمية مثل ثقافة العمل، الاتصال المؤسسي، التدريب، والحوافز، وجميعها تعمل معاً لتحديد مستوى الأداء داخل السياق التنظيمي.

(5) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعتبر تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع ولان تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعض الآخر يخرج عن سيطرته. يمكن تلخيص أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي تملك خططا تفصيلية وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب دائما لا تستطيع قياس ما تحقّقه من إنتاج ومحاسبة وموظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك. (بو لشرش، 2015، ص. 29)

2- عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم المشاركة الموظفين في مستويات الإدارة المختلفة في تخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات أدنى وبالتالي يؤدي الى ضعف شعور بالمسؤولية، مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين. (قديري، 2016، ص. 29).

3-مشكلات الرضى الوظيفي:إن عدم الرضى الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل

الأساسية في تدني الأداء الوظيفي والرضى لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

4-التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض

معدلات أداء العاملين فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل .

(دوان،2016، ص. 46)

5-إختلاف مستويات الإدارة: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي

تربط بين المعدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فإذا كان هناك ارتباط واضح

بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكونات والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.

(روان ،2015، ص. 47).

6)معايير تقييم الأداء الوظيفي:

1-الجودة:

في المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن

يتنافس مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعى وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين

للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا على الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في

ضوء التصميمات السابقة

للإنتاج والأهداف والتوقعات. (شامي، 2009، ص. 70).

2-الكمية: في حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها في الوقت ذاته لا يقل

عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل

الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من:

خبرات تدريب وتسهيلات .

3- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلاء مما يحتم استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة من حياتنا وهذا لأنه يتفاعل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة وبعد أحد خمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم، وهي:

الموارد، المعلومات الأفراد، الموارد المالية، والوقت الذي يعد أكثرها أهمية. (حمود، 2003، ص. 67).

4- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر في بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها للتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد و قوانين وتعليمات ،الا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون صورة واضحة لجميع الأطراف. (شامي، 2009، ص. 70).

7) مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تُعد عملية تقييم الأداء الوظيفي جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تهدف إلى قياس مستوى الأداء وتحسينه من خلال سلسلة من الخطوات المنظمة. وقد أكدت الدراسات العربية على أهمية اتباع مراحل محددة لضمان موضوعية وفعالية التقييم.

• تحديد أهداف التقييم:

يتم في هذه المرحلة وضع أهداف واضحة لتقييم الأداء، بحيث تتوافق مع استراتيجية المؤسسة وتحدد ما يريد المسؤولون قياسه من مهارات وسلوكيات ونتائج.

"تحديد أهداف التقييم بدقة يسهم في وضوح معايير الأداء ويدعم اتخاذ القرارات الإدارية بشأن التدريب والترقية والمكافآت. (مهاجر، 2023، ص. 7).

• تحديد معايير الأداء:

بعد وضع الأهداف، تأتي مرحلة اختيار المعايير المناسبة لتقييم الأداء، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس ومتزامنة مع متطلبات الوظيفة.

اختيار معايير الأداء الصحيحة والمناسبة لكل وظيفة يعتبر خطوة أساسية لضمان دقة التقييم وتحقيق أهداف المؤسسة. (بدري، 2019، ص. 25).

• جمع البيانات حول الأداء:

تشمل هذه المرحلة ملاحظة الأداء، جمع التقارير، استخدام استبيانات أو مقابلات لتقييم مدى التزام الموظف بالمهام والمعايير.

جمع البيانات الدقيقة حول أداء الموظف.

تشمل هذه المرحلة ملاحظة الأداء، جمع التقارير، استخدام استبيانات أو مقابلات لتقييم مدى التزام الموظف بالمهام والمعايير.

جمع البيانات الدقيقة حول أداء الموظف يوفر قاعدة صلبة لتقييمه بشكل موضوعي وينتج التعرف على نقاط القوة والضعف. (مز غيش، 2020، ص. 193).

• تحليل البيانات وتقييم الأداء:

بعد جمع المعلومات، يتم تحليل البيانات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية لتحديد مستوى الأداء بشكل شامل.

تحليل الأداء يجب أن يشمل تقييم كل من الجوانب الكمية والنوعية للمهام، مع مراعاة السلوكيات السياقية والتزام الموظف بالقيم التنظيمية. (عويطي، 2019، ص. 92)

• تقديم التغذية الراجعة:

تعد هذه المرحلة ضرورية لتطوير الأداء، حيث يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وتحديد خطوات التحسين.

"التغذية الراجعة المستمرة تساعد الموظف على فهم نقاط القوة والضعف وتحفزه على تحسين أدائه. (مهاجر، 2023، ص. 9)

• اتخاذ الإجراءات التنظيمية:

تشمل هذه المرحلة اتخاذ قرارات إدارية بناءً على التقييم، مثل الترقيات، التدريب، المكافآت، أو تعديل الأدوار لضمان تحسين الأداء العام.

المرحلة الأخيرة من عملية التقييم ترتبط مباشرة باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. (بدري، 2019، ص. 27)

8) طرق تقييم الأداء الوظيفي:

- التقييم عن طريق المقابلة: تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه والظروف العمل (طكوبا، حساني، 2022، ص. 24).

- **التنفيذ التقييمات:** عادة ما يتم اجراء عملية التقييم في بعض المنظمات سنويا، والبعض الاخر أكثر من مرة في السنة اما على أساس نصف سنوي، ويعتمد ذلك على فلسفة المنظمة وأهدافها من التقييم
- **التغذية الراجعة:** فهي من اهم مراحل تقييم الأداء، وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يتلقاها الفرد عن أدائه ونتائجه لإظهار نقاط قوته وضعفه، ومدى تحسينه، وما تعلمه، وهل يتناسب ادائه مع ما ينبغي له تحقيقه. (محمد، 2022، ص.359)

(9) خلاصة الفصل:

يمكن القول ان الأداء الوظيفي يمثل حجر الأساس لنجاح المؤسسات وكفاءتها التشغيلية، حيث يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الشخصية، الوظيفية والتنظيمية، والتي تحدد مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل نجد ان الأداء الوظيفي يعتبر محصلة النتائج و المخرجات التي يحققها العامل و هذا ببذله الجهد اثناء قيامه بالمهام و الواجبات الموكلة اليه ،و يمكن النظر الى الأداء على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات ،و ادراك الدور كما يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة بحيث تميز للرئيس القدرات و المواهب للموظفين أي الشخص المناسب في المكان المناسب و قد تم تقديم إطار شامل لفهم الأداء الوظيفي، بدءاً من تعريفاتها المختلفة، مروراً بنظرياته، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة، معايير تقييمه، مراحلها، وطرق تقييمه. ويشكل هذا الإطار قاعدة علمية متينة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية

2-منهج الدراسة الاستطلاعية

3-حدود الدراسة الاستطلاعية

4-أدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية

5-عينة الدراسة الاستطلاعية

6-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

7-خصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية

ثانياً- الدراسة الأساسية

1-الدراسة الأساسية

2-أهداف الدراسة الأساسية

3-منهج الدراسة الأساسية

3-حدود الدراسة الأساسية

4-خصائص عينة الدراسة الأساسية

5-تطبيق الأدوات البحثية والدراسة وتفرغ درجاتها

6-الأساليب الإحصائية

أولاً: الدراسة الإستطلاعية :

(1) أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- التأكد من فهم أفراد العينة لفقرات المقاييس المستخدمة في الدراسة .
- الكشف عن ميدان الدراسة و الصعوبات التي يمكن مواجهتها ،و بالتالي محاولة تدليلها لتسهيل إجراء الدراسة الأساسية .

- التأكد من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق والثبات).

(2) منهج الدراسة الإستطلاعية:

تم اعتماد على المنهج الوصفي ،الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع .

(3) حدود الدراسة الإستطلاعية :

- الحدود الزمانية : 2025/02/18 إلى 2025/03/25

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الاستطلاعية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت.

(4) تعريف مؤسسة سونلغاز: هي مؤسسة وطنية عمومية مسؤولة على توزيع كهرباء والغاز تأسست

سنة 1969 بعد تأميم الغاز والفرع تابع لعين تموشنت تما إنشاءه في 2010 وهي تمثل أحد فروعها

المحلية تابعة المجمع وتتكفل بتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى الولاية عين تموشنت.

يحتوي على 180 عامل إداري و 20 عامل خارجي

تضم عدة مصالح من بينها :

مصالح إدارية.

- مصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة المالية والمحاسبة.

_مصالح تقنية .

-مصلحة الكهرباء.

-مصلحة الصيانة والتدخلات.

-وعدة مصالح الأخرى.

من بينها مصلحة الأمن الصناعي والتدخلات.

التخطيط والمتابعة.

5)الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:

من أجل قياس متغيرات الدراسة إستخدمنا إستبيان الإبداع الإداري إستبيان الأداء الوظيفي هذا إضافة الى

إستبيان الخلفية الفردية .

5-1)الاستبيان

يشمل إستبيان المتغيرات الديموغرافية على المتغيرات التالية : (الجنس،السن،الأقدمية) .

❖ طريقة اعطاء الأوزان للمتغيرات الديمغرافية:

• متغير الجنس:

الجدول رقم (1) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الجنس

أنثى	ذكر
2	1

• متغير السن:

الجدول رقم (2) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير السن

أكثر من 31	30-26	25-20
3	2	1

• متغير الأقدمية:

الجدول رقم (3) يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الأقدمية

أقل من 5	10-5	20-11	أكثر من 20
1	2	3	4

(2) الإستبيان الإبداع الإداري :

تم الاستعانة بالاستبيان من أطروحة دكتوراه بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال شركة إنتاج الإسمنت لهاد شاهيناز، (2025). يشمل استبيان (23) عبارة تهدف الى استقصاء آراء الإداريين بالمؤسسة حول الإبداع الاداري.

تكون الإجابة على فقرات استبيان وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالآتي:

• غير موافق بشدة

• غير موافق

• محايد

• موافق

• موافق بشدة

❖ طريقة إعطاء الأوزان لفقرات الاستبيان الإبداع الإداري :

خصصنا لفقرات الاستبيان الإبداع الإداري الأوزان التالية: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4) ، موافق بشدة (5).

جدول رقم (4) يبين الأوزان لفقرات الاستبيان الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

(3) الاستبيان الأداء الوظيفي:

تم الاستعانة بالاستبيان باستناد على دراسة من أطروحة دكتوراه بعنوان علاقة الفاعلية الذاتية بالأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك نشاط تجميع وتكرير كيماويات. زربي أحلام، يشمل الاستبيان (27) عبارة تقيس مختلف جوانب الأداء الوظيفي للداريين.

تكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات كالآتي :

• غير موافق بشدة

• غير موافق

• محايد

• موافق

- موافق بشدة

❖ طريقة إعطاء الأوزان لفقرات الاستبيان الأداء الوظيفي :

خصصنا لفقرات الاستبيان الأداء الوظيفي الأوزان التالية : غير موافق بشدة(1)، غير موافق(2)، محايد(3) و موافق(4)، موافق بشدة(5).

الجدول رقم (5) يبين الأوزان لفقرات استبيان الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

6)تجريب الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية :

قصد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتجريب الأدوات، اتصلنا بإدارة المؤسسة السولغاز لولاية عين تموشنت وبرؤساء المصالح للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة، وكذلك الحصول على أسماء الإداريين بالمؤسسة، أي تحديد المجتمع الأصلي واختيار عينة الدراسة، وقد تم الحصول على الموافقة من الإدارة.

7)عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي المكوّن من 180 إداريا بمؤسسة السونلغاز لولاية عين تموشنت .

لقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة من خلال القرعة، إذ تمت كتابة أسماء الإداريين في قصاصات ورقية ثم وضعت في سلة ليتم سحب 35 قصاصة. إذن تكونت عينة الدراسة من 35 إداري. تم توزيع الاستبيانات بطريقة مباشرة على الإداريين مع شرح الهدف من الدراسة. استرجعنا 35 استبيان وبعد تفريغ النتائج تم استبعاد 05 استبيانات لعدم صلاحيتها (شطب، نقص، ازدواجية الإجابة) وعليه أصبح الحجم الفعلي لعينة الدراسة 30 إداري.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بالموصفات المبينة في الجداول الموالي.

الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.6%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس ونلاحظ أن فئة الذكور كانت بالنسبة

66.6% وفئة الإناث كانت بالنسبة 33.3 % وما لا حظناه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

الجدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
25-20	9	30.0%
30-26	5	16.7%
من 31 فأكثر	16	53.3%
المجموع	30	100%

يبين لنا الجدول رقم (7) كيف يتوزع أفراد عينة حسب الفئات العمرية حيث أن الفئة التي تتراوح أعمارهم 25-20 كانت 30.0% والفئة 26-30 كانت 16.7% والفئة 31 فأكثر كانت 53.3% اذ نلاحظ أن اختلاف في توزيع الأعمار بحيث نسبة الأعلى كانت الفئة من 31 فأكثر ونسبة الأدنى كانت الفئة من 26-30.

الجدول رقم (8) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	2	30.0%
10-5	11	36.7%
20-11	14	46.7%
أكثر من 20	3	10.0%
المجموع	30	100%

يبين لنا الجدول رقم (8) كيف يتوزع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية بحيث نلاحظ أن النسبة أكبر جاءت في الفئة من 11-20 سنة بينما النسبة الأدنى جاءت في الفئة لأقل من 5 سنوات.

(8) الخصائص السيكومترية:

1- الصدق: لقد اعتمد الطالبتين لدراسة صدق الاستبيان على الطريقة التالية:

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل برسون بين كل فقرة والبعد وبين كل بعد والمؤشر العام بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss (نسخة 22) وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائياً وهذا ما يتبين من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (9) يبين ارتباط كل فقرة وبعد الأصالة:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	1.81**	1
	1.78**	2
	1.64**	3
	1.50**	4
	1.59**	5

يبين الجدول رقم (9) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.81** إلى 1.50** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (10) يبين ارتباط كل فقرة وبعد الطلاقة:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	1.69**	1
	1.79**	2
	1.80**	3
	1.77**	4

الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.80** و 1.69** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (11) يبين ارتباط كل فقرة وبعد المرونة:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	1.76**	1
	1.81**	2
	1.56**	3
	1.47**	4
	1.38**	5

يبين الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.81** و 1.69** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (12) يبين ارتباط كل فقرة وبعد المخاطر:

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1.58**	0.01
2	1.51**	
3	1.90**	
4	1.64**	

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.90** و 1.51** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات و البعد.

الجدول رقم (13) يبين ارتباط كل فقرة وبعد الحساسية للمشكلات:

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1.70**	0.01
2	1.72**	
3	1.79**	
4	1.77**	
5	1.68**	

يبين الجدول (13) معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.79** و 1.68** وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد .

الجدول رقم (14) يبين معامل ثبات لأبعاد الإبداع الإداري:

معامل ألفا كرومباخ	بعد
0.583	الأصالة
0.539	الطلاقة
0.489	مرونة
0.576	حساسية المشكلات
0.522	المخاطر
0.856	معامل الثبات كلي ألفا كرومباخ

و كان معامل الفا كرومباخ الاستبيان الابداع الاداري كا كل الابداع 0.856 و هو ثابت مقبول.

الجدول رقم (15) يبين ارتباط كل فقرة مع بعد نواتج الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	1.68**	1
	1.71**	2
	1.65**	3
	1.69**	4
	1.54**	5
	1.42**	6
	1.61**	7
	1.62**	8

	1.48**	09
--	--------	----

يبين الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.69** و 1.1* ووهي دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (16) يبين ارتباط كل فقرة وبعد سلوك الأداء:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	1.04*	10
	1.70**	11
	1.55**	12
	1.70**	13
	1.13*	14
	1.53**	15
	1.05*	16
	1.78**	17
	1.33*	18
	1.22*	19
	1.39*	20
	1.58**	21
	1.57**	22
	1.54**	23

	1.51**	24
	1.46*	26
	1.66**	27
	1.81**	28

يبين الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 1.81** و 1.04*، وهي دالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (17) يبين معامل الثبات لأبعاد الأداء الوظيفي

معامل ألفا كرومباخ	البعد
0.801	بعد النواتج
0.922	بعد السلوك
0.727	الثبات الكلي ألفا كرومباخ

وكان معامل ألفا كرومباخ لاستبيان الأداء الوظيفي ككل 0.727، وهو ثبات مقبول.

ثانياً) الدراسة الأساسية:

1) أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق الاستبيان على العينة الأساسية بعد التأكد من صلاحيته.
- تأكد من خصائصه السيكمترية.
- التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

2) منهج الدراسة الأساسية :

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي نظرا لملائمته لموضوع الدراسة ،سواء من حيث أهدافها أو من حيث التحقق من صحة فرضياتها .

3) حدود الدراسة الأساسية:

• الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة بين 2026/03/20 الى 2026/03/25

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة الأساسية بمؤسسة السونلغاز بولاية عين تموشنت.

4) عينة الدراسة الأساسية:

بلغت عينة الدراسة الأساسية 90 إداريا تم إختيارها بالطريقة عشوائية البسيطة.

5) أدوات الدراسة الأساسية:

الأدوات المستخدمة في الدراسة الإستطلاعية هي نفسها المستخدمة في الدراسة الأساسية.

6) خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجدول رقم (18) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.0%	54	ذكر
40.0%	36	أنثى
100%	90	المجموع

يبين الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل الفئة الذكور النسبة 60% بينما الفئة الإناث تقدر نسبة ب 40% وهي أدنى نسبة.

الجدول رقم (19) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.4%	4	25-20
2.1%	19	30-26
74.4%	67	أكثر من 31
100%	90	المجموع

يبين الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث تمثل الفئة من 20 - 25 النسبة 4.4% و الفئة من 26-30 تقدر 2.1% بينما تقدر الفئة 31 فما فوق نسبة 74.4%.

جدول رقم (20) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
7.8%	7	أقل من 5 سنوات
34.4%	31	10-5
35.5%	32	20-11
22.2%	20	أكثر من 20
100%	90	المجموع

يبين الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية حيث تمثل الفئة أقل من 5 سنوات نسبة 7.8% و الفئة من 5 سنوات الى 10 سنوات نسبة 34.4% بينما الفئة من 11 الى 20 سنة نسبة 35.5% و الفئة 20 فما فوق النسبة 22.2%.

1) أدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام الاستبيانات أنظر الملحق رقم (24-25) الذي تم التأكد من خصائصه السيكومترية ومدى صلاحيته للتطبيق من خلال الدراسة الاستطلاعية.

2) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية: لإعداد مواصفات العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل استجابات أفراد العينة.

- معامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

- معامل ألفا كرومباخ: لتقدير الثبات.

- تحليل التباين الأحادي **Anova**: لمعرفة الفروق في مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها :

• عرض نتائج الفرضية العامة :

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى إداريين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

الجدول رقم (21) يوضح معامل ارتباط بيرسون الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ر المحسوبة	
0,01	0,393 **	العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة ر المحسوبة والتي تقدر بـ 0,393 ** عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وعليه تقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ونلرفض الفرضية الصفرية.

• عرض نتائج الفرضية الثانية:

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى الإداريين بمؤسسة السونلغاز بولاية عين تموشنت تعزى لمتغير السن .

جدول رقم (22) يبين تحليل التباين بين الإبداع الإداري والسن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	114.302	2	5751,1	0,523	0,594
داخل المجموعات	9504,153	87	109,243		
المجموع الكلي	9618,456	89			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق بين الإبداع الإداري والسن، حيث بلغت قيمة مستوى 0,594 وهي أكبر من 0,05 وقدرت (ف) المحسوبة (0,523)، وعليه تقبل دراسة الفرض الصفري القائل إنه لا توجد فروق في الإبداع الإداري تعزى لمتغير السن وبالتالي فإن فرضية البحث لم تتحقق.

• عرض نتائج الفرضية الثالثة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى الإداريين بمؤسسة السونلغاز بولاية عين

تموشنت تموشنت تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (23) يبين تحليل التباين بين الأداء الوظيفي والسن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	215,021	2	57,151	0,523	0,351
داخل المجموعات	8837,379	87	109,243		
المجموع الكلي	9052,400	89			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق بين الأداء الوظيفي والسن، حيث بلغت قيمة مستوى 0,351 و هي اكبر من 0,05 وقدرت (ف) المحسوبة (0,523)، وعلية تقبل دراسة الفرض الصفري القائل إنه لا توجد فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن وبالتالي فإن فرضية البحث لم تتحقق.

مناقشة النتائج:

1 مناقشة الفرضية العامة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسة السون لغاز بعين تموشنت تعزى لمتغير السن.

• مناقشة نتائج الفرضية العامة:

ظهر من خلال الجدول رقم (21) :

أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسة السونلغاز بعين تموشنت ، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.393^{**}

تعزز الباحثان النتيجة إلى ما تم التماسه من خلال زيارات الميدانية حيث أن موظفي سونلغاز يولون اهتمام كبير للإبداع الإداري بشكل يجعلهم يبحثون عن طرق وحلول من أجل اكتساب مهارات على الإبداع الذي من خلال يتمكنون من تصدي لمختلف المشاكل التي قد يصطدمون به داخل العمل ، حيث يرى أغلب الموظفين أن الإبداع الإداري من شأنه أن يزيد من مستوى الأداء لديهم بشكل مستمر كونه يعزز من سلوك الموظف الإيجابي وجعله أكثر حماس من أجل قيام بأعماله اليومية بشكل جيد يضمن راحته النفسية ويجنه العديد من الضغوط المهنية، كما ترجع الباحثان أن نتيجة العلاقة جاءت ضعيفة باعتبار أن الإبداع لدى معظم الموظفين لا يزال ضعيف مما يجعلهم يتقنون على البحث عن سبل جديدة تزيد من مستوى أدائهم كإخلاص في وظيفتهم بشكل مستمر مما يزيد من قدرتهم على تقديم الأفضل والعمل داخل الجماعة التي تتسم بروح التعاون والمبادرة من أجل تقديم خدمات راقية تخدم المواطن .

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من:

مروة (2020): الموسومة بالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة. والتي توصلت بأنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري.

دراسة نبيلة (2023): الموسومة بالإبداع الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة طردية موجبة بين الإبداع الإداري و الالتزام التنظيمي. كما اختلفت مع دراسة كل من:

دراسة عبد الرحمان (2021): وتوصلت النتائج بأن لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي.

-دراسة الشاعر حسين سليم (2016): توصلت النتائج أن مديري مدارس وكالة الغوث يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية 52,81 % وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ظهر من خلال الجدول رقم (22):

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير السن لدى الإداريين في مؤسسة السونلغاز بعين تموشنت بحيث تعزى الباحثتان النتيجة الى الواقع داخل شركة سونلغاز فقد لاحظت الباحثتان أن موظفي مؤسسة ليس لديهم فروق كبيرة في مستوى الإبداع وما جعلهم يحظون بنفس مستوى رغم وجود تفاوت في أعمارهم ، كونهم يتعلمون ويتقنون أعمالهم من خلال التكامل فيما بينهم للوصول إلى نتيجة نهائية تخدمهم وتلبي حاجيات المواطن ، كما تم التماس ملاحظة من قبل الباحثتان مفادها أن الأعمار بين الموظفين تختلف ولكن هناك في عديد أعمال روتينية يتم تقديمها بشكل يومي مع مختلف الموظفين باختلاف أعمارهم كانوا شبابا أو كهولا مما يعزز فكرة الإبداع لديهم بشكل جماعي ويرمي إلى تبادل الأفكار والمعارف الجديدة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من:

دراسة هاد شاهيناز (2025): وتوصلت الدراسة بأن توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين

النفسي والإبداع الإداري لدى العمال في شركة الإسمنت بني صاف -عين تموشنت

كما اختلفت مع دراسة:

-دراسة عبابنة رامي محمود والشقران رامي إبراهيم (2013): وتوصلت الدراسة أن درجة

ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت

بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير

الخبرة.

دراسة نجاه (2022): وتوصلت الدراسة على عدم وجود اختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع

والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي

• مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

ظهر من خلال الجدول رقم (23) أنه لا توجد في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن تعود

النتيجة على ما تم ملاحظته من خلال التماس بالواقع الميداني الذي تبين فيه أن مستوى الأداء اليومي

لدى أغلب موظفي لا يتفاوت بينهم رغم اختلاف أعمارهم وعليه فالموظف داخل المؤسسة يسعى بشكل

يومي إلى تقديم الأفضل ولا يبالي بأية فروق قد تخص عمره مقارنة بزملائه في العمل، بل يحس بطاقة

إيجابية تعزز من قدرته اليومية وتزيد من رغبته على اكتشاف معارف ومعلومات جديدة مما يزيد من

مستوى أدائه الوظيفي، كل هذا يزيد من مستوى التزاماته داخل المنظمة ويجنبه الوقوع في صراعات ويقلل

من مستوى ضغوط المهنة لديه مهما بلغ من العمر مقارنة مع فئات الموظفين الذين يختلفون معه في

العمر.

اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة:

دراسة حياة (2014): وبينت النتائج أن ظروف العمل والعلاقات العمل من أهم العوامل المؤثرة على علاقة الضغط المهني بالأداء الوظيفي.

-دراسة عيروش-ضيف محمد (2019): وبينت النتائج بأن أداء العاملين يتأثر بالمجموعة من العوامل الداخلية ذات صلة ببيئة العمل في حد ذاته.

-دراسة نورة -مفيدة (2022): وتوصلت الدراسة بأن الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية كما يؤثر بشكل كبير على العاملين و على أدائهم. اختلفت مع دراسة :

معدراة حميرطة(2023): و بينت النتائج بأن بيئة العمل الضاغطة تؤثر بشكل مباشر على تدني الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

توصيات الدراسة:

1)التوصيات العلمية:

- إجراء دراسات تتناول أبعاد أخرى من أبعاد الإبداع الإداري لم نتطرق لها كالأمان والاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، التدريب وتطوير المهارات، الأمن والصحة المهنية...إلخ.
- دراسة أثر الأبداع الإداري في بعض المتغيرات النفسية (الاحتراق النفسي، الصحة النفسية، الالتزام التنظيمي، الصراع الوظيفي، القيادة التنظيمية، الثقة التنظيمية الخ.

2)التوصيات العملية:

- ضرورة مراعاة أهم العوامل مساعدة في زيادة مستوى الإبداع الإداري والتي تساهم في تنميته وزيادة الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة.

- العمل على تشجيع المستمر للموظفين المؤسسة على فكرة الإبداع الإداري من خلال منح تحفيزات مادية ومعنوية.
- ضرورة وضع مختص نفسي داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، وذلك ن خلال الدور البارز الذي يلعبه داخل منظمة والذي يتجلى في البحث الكفيل عن المشاكل والعمل مباشر على تقصي في إيجاد حلول ممكنة لها.

الخاتمة عامة

الخاتمة:

من خلال ما تناولناه من خلال الجانب النظري و ميداني يمكننا القول و تأكيد أن الإبداع الإداري يزيد من كفاءة و يرفع الأداء و هذا ما أثبتته هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي كونهما أحد العوامل الضرورية في أي مؤسسة و غيابها ينعكس على تطور المؤسسة و مواكبتها لتغيرات التي تطرأ باستمرار فغياب الإبداع يساوي غياب الروح التنافسية و الكفاءة البشرية الذي يرفع من الأداء الفرد و يجعله واجب فردي اتجاه المؤسسة بحكم أن الفرد المبدع يتمتع في غالب بالضمير الذي يجعله يسعى للتطور باستمرار مما ينعكس على جودة الأداء و غيابه يؤثر سلبا على المؤسسة في جميع النواحي لذلك يجب على المؤسسة توفير الظروف الملائمة و استقطاب الكفاءات لازمة التي تساعد على علة تحقيق إستراتيجيتها المستقبلية و تحقيق مكانتها و ضمان جودة أدائها مع باقي المؤسسات.

وقد توصلت دراستنا الحالية الى:

- وجود علاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق في مستوى الأبداع تعزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق في مستوى الأداء تعزى لمتغير السن.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع

- 1-أمنة بو الزيت، بخبخ ،لبنى. (2022). أثر الإبداع الإداري على تحسين اداء الوظيفي-دراسة حالة بمركز جامعي ، عبد الحفيظ بوصوف ميلة(رسالة لنيل شهادة ماستر).
- 2-بدري، بوجمعة. (2019). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر)جامعة الأغواط، الجزائر رصدت من: (psychology.ma).
- 3-بسعيد، اسامة نبيل. (2019). دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان(مذكرة ماستر).
- 4-بطرس. (2020). القيادة الادارية:من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 5-بن يوب، دلال،ليبض، خيرة. (2019). الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر قالمة،(رسالة ماستر منشورة).
- 5-البوز، الياس. (2016). دور إبداع إداري في تحقيق التطور التنظيمي - دراسة سييسولوجيا.(رسالة ماستر).
- 6-بوسته، منى، بو حذنة، سلاف. (2025). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع(رسالة ماستر).
- 7-تيغزة امحمد، كريمة الحياي. (2023). تمكين العاملين وعلاقته بإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة البترولية الجزائرية سوناطراك(مذكرة ماستر).
- 8-حاتم على، حسن رضا. (1424). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز دولي بجدة (درجة رسالة ماجستير).

قائمة المصادر والمراجع

- 9-حاجي، قادة، مرسل، أحمد. (2023). محددات الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحي المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة. (رسالة ماستر).
- 10-الحميدي محمد الضيدان. (2020): مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، مكتبة الملك فهد الوطنية رصدت من: <https://journals.iu.edu.sa/ESS>
- 11-خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية. تشخيص واقع النظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. (8) 2.
- 12-دايرة عبد الحفيظ. (2023). تمكين العاملين كمدخل لتنمية الابداع في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة فرتيال الصناعة الاسمدة البتروكيماوية في الجزائر. اطروحة (شهادة دكتوراه).
- 13-دوان، س. (2016). التسبب الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي ندار النجاح(مذكرة ماستر).
- 14-رزف الله، فضلون فتيحة. (2021). الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال مؤسسة سوناطراك (رسالة الماستر).
- 15-رضا حاتم علي. (2003). الابداع اداري وعلاقته بأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض(مذكرة ماستر).
- 16-رمضان، عموم. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و تطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ،(أطروحة شهادة الدكتوراه)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،تخصص علم النفس العمل و تنظيم.
- 17-روابحي، روبة، روابحي زهرة. (2023). الصراع الجيلي والأداء الوظيفي :دراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا (مذكرة ماستر).

- 18-روان، ر. (2015). مستويات الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دار النجاح.
- 19-ريزوق، اسماء، سويدي سناء. (2019). ادارة المعرفة وعلاقته ابالأبداع الاداري :دراسة ميدانية في شركة الانابيب هيدروكنال -بعين تموشنت (رسالة الماجستير).
- 20-ريم داخل سعيد المحمادي. (2022). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة كلية التربية جامعة ام العريش.
- 21-ز ویش، سامية. (2014). محددات الرضا الوظيفي أثرها على الأداء الموظفين :دراسة حالة الثانوي أمزيل محمد بخيرز (رسالة ماجستير).
- 22-الزهراني، علي. (2020). الإدراك والعمليات العقلية في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم النفسية، 5(1) رصدت من: (asjp.cerist.dz).
- 23-ساد، قسوم. (2019). دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر (رسالة ماجستير منشورة).
- 24-سارة، مكناسي. (2017). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية :دراسة ميدانية بالمؤسسة المطاحن، سيدي أرغيس، أم البواقي (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير).
- 25-السالمي، عبد الرحمن. (2016). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: منظور تنظيمي. مجلة إدارة الأعمال، 4(2). رصدت من: (asjp.cerist.dz).
- 26-شامي، صفيحة. (2010). المناخ التعليمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة الماجستير) جامعة بومرداس، الجزائر، تخصص العلوم الاقتصادية و التجارية.

قائمة المصادر والمراجع

- 27 شعبان ،نرجس. (2019). أثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية(رسالة ماستر) جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 28-شعباني،مريم .(2016).مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري :دراسة ميدانية بالمؤسسة السونطراك مديرية الصيانة -بسكرة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر).
- 29-صراب ،نور الدين. (2022). اخلاقيات الادارة مقارنة ادارية لتكريس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية asjp.cerist.dz.
- 30صلاح الدين شيخاوي. (2021). النسق القيمي وعلاقته بالتوافق المهني ومستوى الابداع الاداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية (مذكرة ماستر).
- 31-طكوبا، مختار، حساني حورية. (2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار (رسالة ماستر منشورة).
- 32عبد الرحمان ،محمد جبر.(2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي :دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة (رسالة ماجستير).
- 33عدان،نبيلة. (2020). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات ن، الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (الجزائر) 12 (04).
- 34عربي،حنان. (2016). أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(رسالة الماستر الأكاديمي).
- 35عزة، أبو شقلم، معتز، سعيري. (2011). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي:دراسة في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة- نابلس(مذكرة ماستر).

- 36 عويطي، محمد. (2019). العوامل المؤثرة في الأداء المهني للمدرسين في المرحلة الثانوية. جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- 37 غزال، ابتسام، مرغيني، أميرة (2023). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية المديرية الجمهورية للخطوط الجزائرية (مذكرة ماستر)، رصدت من:
- <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/12345678/1/gazal-mergani.pdf>
- 38 قديري (2016). الادارة الحديثة والرضا الوظيفي.
- 39 كمال، بو لشرش. (2015). الثقافة التنظيمية، الدار الايتام للنشر والتوزيع -عمان، الطبعة الأولى علوم التسيير -قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
- 40 -مال، بشير. (1999). تسويق خدمات مدخل إستراتيجي. مصر. دار العلوم الإدارية.
- 41 -محمد بن سالم، الهديفي. (2022). قياس أثر الإبداع على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. مجلة أكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
- 42 -مريم، أر فيس. (2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال المنظمة: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري (مذكرة ماستر).
- 43 -مزغيش، سمية عيسى. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(3).
- 44 -مزغيش، سمية عيسى. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(3).

قائمة المصادر والمراجع

- 45-مهاجر، طارق. (2023). محددات الأداء الوظيفي لأساتذة قطاع التربية والتعليم بالجزائر(رسالة ماستر).
- 47-هاد شاهيناز. (2025). التمكين النفسي وعلاقته بالإبداع الإداري :دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بني صاف -عين تموشنت (رسالة الدكتوراه).
- 48-وعبد الرزاق، بن علي. (2019). مسببات الاجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة في شركة ساوره للإسمنت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية .02(22).
- 49-وليد ،شلابي (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي(مذكرة ماستر).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



تحية طيبة لكل عمال شركة سونلغاز

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم يشرفنا

أن نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات راجيين منكم الإجابة عنها بما ترونه مناسب.

ونحيطكم علما أن تحظ إجاباتكم بالسرية التامة وأن تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتم في هذا العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

السن:

☐ من 20 الى 25 سنة

☐ من 26 الى 30 سنة

☐ من 31 فأكثر

الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 05 الى 10 سنوات

☐ من 11 الى 20 سنة

☐ من 20 سنة فأكثر

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أقوم بإنجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.					
يزعجني تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
أتمتع بالمهارة في النقاش في أمور العمل والقدرة على الإقناع أثناء الحوار.					
أشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل.					
لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
لدي القدرة على إثارة وتقديم عدة أفكار خلال مدة قصيرة.					
لدي القدرة على التفكير بحكمة في مختلف الظروف مهما كانت أعباء العمل.					
أعبر عن أفكاري بطلاقة واستقلالية وحرية.					
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.					
أستطيع تغيير موقفي عندما يقنعني زملائي في العمل بعدم صحته.					
أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني ذلك.					
أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة أثناء تأدية عملي.					
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.					

الملاحق

					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					أضع خطط لحل مشكلات العمل المماثلة.
					يمكنني توقع حلول لمشاكل العمل.
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.
					لا أخشى الفشل لأنني أعتبر تجربة تسبق النجاح.
					لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بتقديم الحجة والبرهان إذا تطلب الأمر مني ذلك.
					أجازف في اقتراح وتبني الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.
					أرغب في العمل ضمن فريق يسوده روح المخاطرة.

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أحرص على انجاز الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة.					
أراقب عملي جيدا من حيث النوعية والجودة قبل تقديمه.					
أستغل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.					
التزام الإدارة بجودة الأداء ساعد في تحسين مستوى أدائي					
أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة.					
أحرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقطاع التيار الكهربائي.					
حجم العمل الذي أنجزه يوميا يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة.					
أضاعف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.					
تشجيع رئيسي في العمل يدفعني لإنجاز مهامي بكفاءة.					
أتحمل الأعباء اليومية للعمل.					
أنجز العمل المحدد في وقته.					
أتكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في					

الملاحق

					العمل.
					ألتزم بأوقات العمل الرسمية.
					أنسق مع زملائي في العمل لانجاز الأعمال المطلوبة مني.
					أقوم بالاتصال مع الرؤساء/المرؤوسين لتنفيذ وجبات العمل.
					أحرص على العمل بروح الفريق.
					أتعاون مع أعضاء فريق العمل في تطوير المهام.
					أتمتع بعلاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة التي أعمل بها.
					أملك حضورا فعالا في الاجتماعات.
					أؤثر في الزملاء لدفعهم للعمل.
					أسعى لمعالجة مشاكل الزملاء ومناقشتها بدلا من تجنبها.
					ألتزم بالمواعيد المحدد للاجتماعات بالعمل.
					أقدم اقتراحات لتطوير المهام.
					أقترح أعمالا استثنائية لتحسين الأداء.
					أبادر لاستخدام أحدث التقنيات في مجال عملي،
					أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.
					أعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.