

مقومات مناخ الإبداع الإداري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

د. طريف أمينة

دكتوراه في التسويق

جامعة قاصدي مرباح بورقلة

د. عطوات سلمى

دكتوراه في التسويق

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

يشكل الإبداع النقطة المحورية في عالمنا المعاصر، حيث أصبح أحد العناصر الهامة في تسيير الأعمال والأنشطة داخل المؤسسات، والحل الفاعل لأغلب مشكلاتها، فالإدارة الناجحة هي تلك المبدعة القادرة على التأقلم والتغلب على معوقات أداء الأعمال ومعالجة العقبات التي تعيق تطوراتها وتهدد بقاءها، ما يؤدي حتماً إلى ترصين وضعها التنافسي لتحقيق البقاء والاستمرار، وبما أن الفرد هو العنصر الحيوي القادر على الإبداع والابتكار في شتى الميادين وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلال أدائه المتميز يعتبر أهم عنصر من عناصر الأداء الوظيفي.

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات، وجب عليها إيجاد وتهيئة الأرضية المناسبة التي تشجع الإبداع وتعزز الذهنية الإبداعية، واحتضانها وترجم مدخلاتها إلى أساليب تنظيمية إدارية من قيادة كفؤة لفرق العمل، وتبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الابتكاري وتغذيته، وتشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتحمل نتائج إخفاقها، وتفعل المشاركة الجماعية من كل العاملين باعتبارهم شركاء أساسيين في التطوير والنجاح وتغيير نظرتها لهم من إلقاء اللوم على أحد الأفراد عند حدوث الخطأ، الأمر الذي لا يساعد على التحسين، إلى منهج جديد يقوم على دعم اعتماد العاملين على أنفسهم وإتباع سياسة التعلم من الأخطاء لمنع تكرارها وتشجيع على التحسين المستمر والإبداع.

الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة: إن الأداء المتميز هو حتماً نتاج توفير بيئة تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي الابتكاري وتبني الآراء والاقتراحات الخلاقة وتطورها، وذلك عند استئصال بعض الأمراض البيروقراطية، كالجُمود الإداري والروتين القتال والنمطية، هو حتماً الحل الجذري لكل المشاكل التي تعاني منها جل المؤسسات الجزائرية التي تحول دون تحقيق هذا الأداء في ظل هذه المتغيرات غير المستقرة التي تعيش فيها هذه المؤسسات، انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة كالتالي:

ما هو الدور الذي يؤديه مناخ الإبداع الإداري في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة؟

يتفرع هذه الإشكالية لمجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في :

✓ كيف يمكن للبناء التنظيمي الذي يعتبر من أهم متغيرات المناخ الإداري الإبداعي التأثير في مستوى الأداء الوظيفي؟

✓ ما هي درجة تأثير أنظمة وإجراءات العمل في الإدارة الجامعية على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة؟

✓ ما هي درجة تأثير الاتصالات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعينة المدروسة؟

✓ ما هي درجة تأثير متغير الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعينة المدروسة؟

✓ ما هي درجة تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للعينة المدروسة؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية

وخاصة العاملة في القطاع الخدمي وفي هيكلها التنظيمي بمختلف جوانبه على تطوير أداء العاملين، وإحداث

الحافزية نحو التفكير الإبداعي، كما يتفرع هذا الهدف الرئيس إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في التالي :

– التعرف على المناخ المناسب الواجب توفيره بغية تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؛

– الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد العينة المختارة بالنسبة لوجهة نظرهم حول

مقومات مناخ الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة؛

– تنبيه المؤسسات الجزائرية على ضرورة تبني المداخل الإبداعية في الإدارات العمومية والخدمية؛

– تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تقديم بعض الحلول للتغلب على المشكلات التنظيمية، وتطور الأداء

التنظيمي .

أهمية الدراسة: تستمد هذه الورقة البحثية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله ألا وهو الإبداع الإداري

باعتباره ذلك المحرك أساسي للطاقت والقدرات داخل المؤسسات الحديثة، وما له من أثر بارز في إنجاحها، الذي

يسعى في أهم أهدافه إلى حفز الطاقات الإبداعية نحو التفكير الجاد الخلاق، وكسر الروتين ما يؤدي حتما إلى

تطوير الأداء الوظيفي للفرد والجماعة ككل نتيجة لاختيار الأنماط والوسائل والأساليب الفعالة لسير العمل .

فرضيات الدراسة ومن أجل أن يتم الإجابة على المشكلة البحثية المطروحة، سيتم اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر حلولاً مبدئية، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات المناخ الإبداع الإداري على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفين عند مستوى المعنوية ٥٪.

تتفرع هذه الفرضية إلى جملة الفرضيات الجزئية التالية:

١. للبناء التنظيمي أثر ذي دلالة إحصائية تجاه تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪.

٢. لأنظمة وإجراءات العمل أثر ذي دلالة إحصائية تجاه تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪.

٣. للاتصال الإداري أثر ذي دلالة إحصائية تجاه تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪.

٤. للحوافز الإدارية أثر ذي دلالة إحصائية تجاه تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪.

٥. للتدريب أثر ذي دلالة إحصائية تجاه تطوير الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪.

نموذج الدراسة: يوضح نموذج الدراسة علاقات تأثير مقومات مناخ الإبداع الإداري كمتغير مستقل على تطوير

الأداء الوظيفي كمتغير تابع، بينما تمثل كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، الدخل

الشهري في المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات وسيطية، حيث تم بناء هذا النموذج بعد الاطلاع على الدراسات

السابقة، كما تعتبر هذه المتغيرات من أهم عناصر التأثير الواجب توافرها لتشكيل عناصر أساسية لمتغيرات المناخ

الإبداع الإداري في أي مؤسسة باحثة عن تحسين وتطوير أداء موظفيها.

بناء على ما سبق يمكن تصور نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (١): النموذج الافتراضي للدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
تطوير الأداء الوظيفي	متغيرات المناخ الإبداع الإداري
	البناء التنظيمي
	أنظمة وإجراءات العمل
	الاتصال
	الحوافز
	التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، الذي سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة ومحاولة فهم العلاقة بينهما، وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام أداة الدراسة المختارة، وأسلوب المسح الميداني لأراء عينة من الموظفين في كلية الاقتصاد في جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

عينة ومجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في إدارات المؤسسات الجزائرية العاملة في مدينة ورقلة، ولعدم قدرة الباحثين على تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، حيث تم اختيار عينة قصدية من مجموع موظفي كلية الاقتصاد دون تحديد مناصبهم الوظيفية من حجم مجتمع بلغ عدده ٥٦ مفردة (أي تم اختيار المجتمع كله)، تم توزيع إستبانة عليهم، التي استردت بالكامل، استبعدت منها ٦ استبانات كانت غير صالحة للمعالجة، ومنه بلغت عينة الدراسة (٥٠) مفردة.

أداة الدراسة: لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، تم استخدام وتطوير أنموذج إستبانة لتحقيق هذا الغرض، كما سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية، بالاستناد إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها، ولاختبار ثبات هذه الأداة في قياس المتغيرات المدروسة، تم الاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للتأكد من إمكانية تعميم نتائج الاستبيان، وقد تحصلنا على قيمة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.810$) لكل محاور الدراسة، وبأن هذه القيمة أكبر من القيمة التي تُقبل عندها درجة الاعتمادية ٦٠٪، هذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بالثبات، ويمكن الاعتماد على الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، نظرا للتناسق بين فقرات كل متغير من المتغيرات، وقدرته على إعطاء نتائج أراء المستقصى منهم تجاه عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح معامل كرونباخ ألفا لكل محاور الدراسة.

الجدول رقم (٠١): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.810	26

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

حدود الدراسة:

– الحدود المكانية: أجريت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة – قاصدي مرياح – ورقلة.

– الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام ٢٠١٧.

– الحدود الموضوعية: ركز البحث على دراسة دور مقومات مناخ الإبداع الإداري على تطوير الأداء الوظيفي في كلية الاقتصاد بجامعة ورقلة.

– الحدود البشرية: شملت الدراسة الحالية على الموظفين في الكلية محل الدراسة.

الإطار النظري

قبل الشروع في تحليل أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء المصالح بالقطاع الجامعي، لا بد أولاً من التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيري الدراسة، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة، لذا سيتم التطرق في هذه الجزئية إلى العناصر التالية:

١ – مقومات مناخ الإبداع الإداري

إن هدف المؤسسة الناجحة هو تبني مداخل واستراتيجيات تؤهلها لضمان مكانة قارة لها في الأسواق شديدة التغيير، بحيث لا تكتفي بأداء أعمالها بطريقة صحيحة وإنما يجب أن تكون طموحة سباقة خلاقية ومبدعة بحيث يصبح الإبداع والتجديد السمة المميزة لأداء أعمالها، فيكمن الإبداع في تلك العملية العقلية التي تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة ما سواء على مستوى الفرد الموظف، أو على مستوى المؤسسة ككل.

مفهوم الإبداع الإداري

إن مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع في الإدارة، حيث أنه مرتبط بتلك الأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وكل ما يتعلق بها، من تحسين المعاملات وفرق العمل وتطوير المنتجات... الخ. فالإبداع حسب (Olatoye & Oyundoyin, 2007) هو الأداة الأساسية والحل الفعال لتحقيق التقدم في أي مجتمع ومدخل هام من مجال إحداث التنمية^١.

^١ Ademola R OLATOYE & J. O OYUNDOYIN, "Intelligent Quotient As A Predictor Of Creativity Among Some Nigerian Secondary School Students", Educational Research And Reviews, Vol2 N°4, 2007, pp 92-95.

أما الإبداع الإداري، فقد عرفه (West & Berman, 1997) بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة ومقبولة من قبل المنظمات تتمثل هذه العمليات في المساهمة في بناء المعرفة، التخطيط لتحقيق النجاح، تنفيذ الأنشطة الأولية"^١.

في حين عرفه أبو بكر (٢٠٠٢) أنه: "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها"^٢.

إن نقطة البدء في تبني الإبداع الإداري في المؤسسة أو الإبداع عموماً، تتمثل في المهارات الإبداعية والتفكيرية التي تميز الشخص المبدع، باعتباره رأس المال الفكري في المؤسسة، ومصدراً هاماً للإبداع، وسلاحاً تنافساً يضمن لها البقاء.

فالمهارة هي: "القدرة على أداء شيء معين بشكل جيد"^٣.

أما التفكير الإبداعي فعرفه (Okpara, 2007) بأنه: "النشاط العقلي الذي يقوم به الفرد للإتيان بالأفكار، سعياً لإيجاد حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة متميزة"^٤.

متغيرات المناخ الإداري الإبداعي

إن المناخ في المؤسسة يتمثل في بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، فحسب (Isaksen & Al, 2001) يرى أن المناخ هو "أنماط متكررة من السلوك والمواقف والمشاعر التي تميز حياة منظمة"^٥ أما العميان (٢٠٠٥) فيرى أن المناخ "كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض"^٦.

^١ Jonathan P. WEST & Evan M. BERMAN, "Administrative Creativity in Local Government", Public Productivity & Management Review, Vol 20, N° 4, Jun1997, p446, pp446-458.

^٢ محمود أبو بكر، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، بيروت، أكتوبر 2002، ص46.

^٣ Cambridge Dictionary Online, Available On < <http://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/British/Skill>>, Consulted: 05-05-2016.

^٤ Friday O OKPARA, "The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship", Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability, Vol3, N° 3, 2007, P3.

^٥ Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. & Britz, A.. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. Creativity Research Journal, 13, 2001171 - 184.

^٦ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص305.

هناك العديد من المتغيرات المتعلقة بالمناخ الإداري الإبداعي الواجب أخذها بعين الاعتبار لكي ترقى المؤسسة بأداء موظفيها وتحقق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

البناء التنظيمي: يرى خضير (٢٠٠٥) بأن البناء التنظيمي هو: "عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة"^١.

إن وضوح الأدوار والمسؤوليات التي يبني عليها هذا الهيكل التنظيمي والمرونة ودرجة الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات، سيساهم حتما في توفير المناخ المناسب للإبداع دون تداخل وتصادم في أداء المهام.

أنظمة وإجراءات العمل: عرف فليبه وعبد الحميد (٢٠١٤) أنظمة وإجراءات العمل بأنها: "مجموع القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم المهام المختلفة التي تقع على عاتق المؤسسة، والكيفية التي تنتقل فيها المعاملات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة"^٢، إضافة إلى توضيح بدء العمل ووقت انتهائه، الإجازات الأسبوعية، شؤون العاملين، كل هذا في جو يسوده الانفتاح والانضباط في أداء العمل دون تعقيد، وبعيدا عن الروتين، هذا ما يساهم حتما في تنمية الروح الإبداعية والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

الاتصال الفعال: عرف فليبه وعبد الحميد الاتصال بأنه: "الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية"^٣، يعتبر الاتصال من الضروريات الملحة لأي مؤسسة، لأنه بدون اتصال، يصعب على العاملين معرفة توجه أدوارهم، والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها المؤسسة، وكذلك يصعب على الإدارات فهم توجهات العاملين واحتوائهم. ومن جانب آخر فإن تكامل الاتصالات داخل المؤسسة دون تفضيل وسيلة على حساب الأخرى، سهولة الوصول والتواصل، للحصول على المعلومات المرتدة بشكل دقيق وسريع وموثوق، يؤدي إلى تفعيل أنشطة الإبداع من خلال معرفة وتتبع ما يقوم الشخص المبدع من انجازات، يؤدي إلى شعوره بالاحترام، القيمة العالية، والثقة الكبيرة، يشجعه أكثر بذل المزيد من الجهد، وتفجير طاقاته الإبداعية، كما يحثه أيضا على التعاون والتنسيق مع مختلف الإدارات والعاملين بها.

^١ خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 169.

^٢ فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر، 2014، ص 298.

^٣ المرجع السابق، ص 297.

التحفيز: يعتبر وجود نظام للحوافز في المؤسسة غاية في الأهمية، يعمل على تحفيز الإبداع، ويعتبر من أهم المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها للتأثير في سلوك الشخص المبدع والعاملين لديها ككل، لبذل المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجاتهم وقدراتهم الإبداعية، فالحوافز حسب القريوتي (٢٠٠٣) هي: "عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين من الإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل، وتكون تلك الحوافز إما مادية أو معنوية"^١، أما (Bedrule-Grigoruta, 2006) فتري أن تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة يهدف إلى إحداث تعاون دائم بين جميع العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة وكذلك نوعية الوظائف التنظيمية للوصول إلى الأهداف المسطرة^٢.

التدريب: حسب الشواف (٢٠٠٠) فالتدريب هو أحد أهم ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، وتعود إلى تحقق الكفاءة والفعالية في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وهذا إذا ما أحسن استثمارها وتوظيفها. كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة^٣.

٢- الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء اهتمام لباحثين والمفكرين في حقل الإدارة لأن العنصر البشري في المؤسسة له الأثر الأكبر على أدائها المؤسسة وعلى إنتاجيتها.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، فهناك من يراه من زاوية الفرد، وهناك من يتناوله من منظور أداء فريق العمل والجماعة، أما البعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

^١ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص36.

^٢ Maria Viorica Bedrule-Grigoruta, Assessing And Improving Culture And Organizational Performance Of The Romanian Public Administration, Available On https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=944338, 2006.

^٣ سعيد الشواف، "تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 13، الرياض، 2000، ص25.

عرف (Castka & al (2001) الأداء بأنه: "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعلي اجتماعي"^١، فالأداء هو عملية داخل نظام تفاعلي يتكون من مدخلات ومخرجات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف الحراحشة (٢٠١٢) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل"^٢.

إذن فالأداء الوظيفي يتضمن أداء الفرد العامل لكل المهام الموكلة إليه في ظل مجموعة من المعايير والمواصفات التي تضمن تقديم هذه الأعمال بكفاءة.

عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

توجد العديد من العناصر والمكونات الأساسية للأداء الوظيفي نذكر منها^٣:

- **المعرفة بمتطلبات العمل**: ويشمل المعارف العامة، المعارف الفنية والمهنية من البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛
- **نوعية العمل**: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز؛
- **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله؛ أما عن محددات الأداء الوظيفي، فتشمل المتغيرات الثلاثة التالية^٤:

^١ Pavel CASTKA p & al, "Factors Affecting Seccessful Implementation Of High Performance Teams", Team Performance Management, Vol7, Issue7/8, 2001, p123, pp123-134.

^٢ حسن محمود الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، عمان 2012، ص ص 91-92.

^٣ فيصل بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، الرياض 2008، ص 40.

^٤ حسن محمود الحراحشة، مرجع سابق، ص 109.

- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد (الموظف) في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي لقياس سرعة أداء العمل وكميته في فترة زمنية محددة؛
- نوعية الجهد المبذول : والمقصود به مستوى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقتة هذا الجهد لمواصفات محددة مسبقا، وهي لقياس درجة مطابقتة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة؛
- نمط الأداء : وهو الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد المبذول في العمل، وهي لقياس المهارة في العمل .

معايير تقييم الأداء الوظيفي

- إن تقييم الأداء الوظيفي من الأساسيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحكم على جودة الأداء، والمراقبة المستمرة لما يقوم به الموظف، وتبين مواطن الضعف والقوة في أدائهم، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وإعادة توجيهه .
- هناك العديد من المعايير يتم وضعها لقياس وتقييم أداء الموظفين الفعلي بما خطط له، ويمكن تحديد هذه المعايير في ما يلي¹:

- **الجودة**: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمسؤولين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات؛
- **الكمية**: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات، تدريب، وتسهيلات؛
- **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا

¹ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء -دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2007، ص 34-35.

يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى: - كمية العمل المطلوب القيام به، وعدد الموظفين اللازمين لإنجاز العمل؛

- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمعارف الواجب القيام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لديهم، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

ثانياً: الإطار الميداني - تحليل دور توفر مقومات مناخ الإبداع الإداري في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

سنتناول في هذا الجانب - الذي يجسد الإطار النظري في أرض الواقع - تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الممثل بتطوير وتحسين الأداء الوظيفي بعد اختبار الفرضية الرئيسية، وما يتفرع عنها من فرضيات جزئية.

خصائص عينة الدراسة

التوزيع حسب الجنس: بعد إجراء التحليل الإحصائي، اتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل ٤٨٪، أما عن نسبة الإناث فبلغت ٥٢٪، وهي نسب متوازنة نوعاً ما، تدعم النتائج التي ستقدمها الدراسة والتوزيع السليم للاستبيان.

التوزيع حسب السن: أرجعت النسبة الأكبر لمن أعمارهم ما بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة حيث بلغت ٧٤٪، وتليها نسبة ١٦٪ لمن تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، ثم نسبة ٠٨٪ للذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى ٥٠ سنة، أما النسبة الأخيرة فقدرت ب ٠٢٪ للذين تفوق أعمارهم ٥٠ سنة.

بناء على نتائج التحليل الوصفي للعينه المدروسة: اتضح أن اغلب أفراد العينة هم ذوي مستوى جامعي بنسبة بلغت ٤٨٪، تليها نسبة ٢٨٪ من ذوي المستوى الثانوي، ثم نسبة ١٨٪ لذوي الدراسات العليا، وأقل نسبة سجلت للمستوى الأقل من الثانوي ب ٠٦٪، هذا يعكس المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة الذي يعكس صحة إجاباتهم على الاستبيان الموزع عليهم.

التوزيع حسب الدرجة في الترقية: من خلال النتائج المتحصل عليها؛ اتضح لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة هم ذوي الدرجة الأولى بنسبة بلغت ٣٨٪، ثم ذوي الدرجة الرابعة بنسبة ٢٦٪، تليها الدرجة الثانية بنسبة ١٨٪، أما الدرجة الثالثة، فبلغت نسبتها ١٠٪ أما الموظفين الذين لديهم أكثر من أربع درجات بلغت نسبتهم ٠٨٪ هذا يدل على أن المناصب الإدارية العليا يحتلها الموظفين ذوي الدرجة الأولى والرابعة والثانية بنسبة أكبر.

التوزيع حسب الخبرة الوظيفية: من خلال النتائج المتحصل عليها؛ اتضح لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة هم ذوي خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة بلغت ٤٤٪، ليلها ذو الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٤٢٪، ثم ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة عمل بنسبة ٠٨٪ وفي المرتبة الأخيرة من ١٠ إلى ١٥ سنة بنسبة ٠٦٪ هذا يدل على أن المناصب الإدارية يحتلها الموظفين الذين لديهم أقل من ١٠ سنوات خبرة عمل.

التوزيع حسب الدخل: تتصف نسبة ٥٢٪ من مفردات العينة بتقاضي دخل شهري أقل من ٣٠٠٠٠٠ دج أما من تتراوح دخولهم الشهرية بين ٣٠٠٠٠٠ دج و ٤٠٠٠٠٠ دج فبلغت نسبتهم ٢٢٪، أما ذوي الدخل الذي يتراوح ما بين ٤٠٠٠٠٠ دج و ٦٠٠٠٠٠ دج فنسبتهم ١٨٪، ثم الذين دخلهم أكثر ٦٠٠٠٠٠ دج بنسبة ٠٨٪.

٢- عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الإستبانة

يوضح الجدول رقم (٠٢) كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للمتغير المستقل.

الجدول رقم (٠٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة .

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	التوزيعات والتكرارية والنسب المئوية						المحور	المتغير
		غير موافق		محايد		موافق			
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
0.700	1.140	32	16	18	09	50	25	المناخ Q1	متغيرات المناخ الإبداع الإدارى
0.828	1.260	50	25	24	12	26	13	المناخ Q2	
0.769	1.020	30	15	28	14	42	21	المناخ Q3	
0.793	1.320	52	26	20	10	28	14	المناخ Q4	
0.840	1.220	48	24	26	13	26	13	المناخ Q5	
0.809	1.280	50	25	22	11	28	14	المناخ Q6	
0.819	1.320	54	27	22	11	24	12	المناخ Q7	
0.857	0.800	28	14	48	24	24	12	المناخ Q8	
0.899	1.260	56	28	30	15	14	07	المناخ Q9	
0.781	1.040	32	16	28	14	40	20	المناخ Q10	
0.829	1.080	38	19	30	15	32	16	المناخ Q11	
0.811	1.158	المعدل							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتضح لنا أن هناك تقارب في قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ الإدارى الإبداعى فلقد تقاربت قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية للأسئلة المطروحة، فتراوح المتوسط الحسابى في المدى للمتغيرين ما بين (٠.٣٢٠-٠.٨٠٠)، وبانحرافات معيارية متقاربة قدرت ب (٠.٧٠٠-٠.٨٩٩)، واتجهت إجابات أفراد العينة إلى عدم الموافقة، ما يوضح أن أفراد العينة يصرحون بعدم توافر المناخ المساعد على تشجيع الإبداع في الأداء الإدارى بالمؤسسة محل الدراسة .

أما الجدول (٠٣) التالي الذي يوضح كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للمتغير التابع .

الجدول رقم (٠٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات والتكرارية والنسب المؤوية						المحور	المتغير
		غير موافق		محايد		موافق			
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
0.558	0.880	10	05	22	11	68	34	الأداء Q1	محددات الأداء الوظيفي
0.534	0.860	08	04	22	11	70	35	الأداء Q2	
0.651	0.940	18	09	24	12	58	29	الأداء Q3	
0.871	1.340	60	30	26	13	14	07	الأداء Q4	
0.699	0.800	16	08	36	18	48	24	الأداء Q5	
0.820	1.020	34	17	32	16	34	17	الأداء Q6	
0.698	1.040	26	13	22	11	52	26	الأداء Q7	
0.728	1.200	38	19	18	09	44	22	الأداء Q8	
0.606	0.860	12	06	26	13	62	31	الأداء Q9	
0.685	0.993	المعدل							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20 V

بينت نتائج الجدول (٠٣) أنه توجد موافقة ذات دلالة إحصائية على أن أفراد العينة المختارة يقرون توافر محددات الأداء الوظيفي كل من أنظمة وإجراءات العمل والاتصال والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٣٤-٧٠٪) ما عدا السؤال Q4، والذي يتمحور حول تناسب راتب الموظف مع حجم المهام التي يقوم بها، حيث أجمع ٣٠ موظف على عدم تناسب الراتب مع حجم المهام المبذولة، وهذا ما أشار إليه المتوسط الحسابي لهذا السؤال المقدر ب (١٠.٣٤٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٧١) .

٣- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية للتأكد من صحتها من عدمه، ستكون قاعدة القرار هي الاعتماد على القيمة الاحتمالية Sig وعلى المقارنة ما بين t المحسوبة و t الجدولية المقدر ب ٢٠٠٧ وفق المعادلة التالية:

$$y = \hat{a} + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

حيث أن:

y : هو المتغير التابع (محاور الأداء الوظيفي)

x : هو المتغير المستقل (متغيرات مناخ الإداري الإبداعي $x_1; x_2; x_3; x_4; x_5$)

\hat{a} : وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل x ، أي في حالة $x = 0$

\hat{b} : ميل الخط المستقيم، ويعكس مقدار التغير في y إذا تغيرت x بوحدة واحدة

Sig : قيمة معنوية R_2 : معامل التحديد R : معامل الارتباط t : الجدولية $(N-1)-n$

$AX1, AX2, AX3, AX4, AX5$ متغيرات المناخ الإداري الإبداعي.

$AX6$: تحسين الأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة هو: ٥٪. والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (٥٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مصدر التباين	B تقدير معاملات النموذج	المحسوبة t	القيمة الاحتمالية Sig 0.05	القرار الإحصائي
	0.667	6.207	0.000	
X1: البناء التنظيمي	0.476	750.3	0.000	قبول الفرضية الأولى
X2: أنظمة وإجراءات العمل	0.434	337.3	0.002	قبول الفرضية الثانية
X3: الاتصال	0.527	297.4	0.000	قبول الفرضية الثالثة
X4: الحوافر	0.553	593.4	.0001	قبول الفرضية الرابعة
X5: التدريب	0.658	053.6	.0001	قبول الفرضية الخامسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

– الفرضية الفرعية الأولى: للبناء التنظيمي تأثير علاقة ذي دلالة إحصائية تجاه الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية ٥٪

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥٤) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (البناء التنظيمي) في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٣٧٥٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٥٪)، هذا ما يقضي قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي تفترض وجود أثر ذي

دلالة إحصائية للبناء التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالكلية، كما أن معامل الارتباط الرتبي الذي بلغ ٠.٠٨٦ أكد أن العلاقة طردية قوية وموجبة بين هذين المتغيرين، وفقا لما ورد في الجدول أدناه.

الجدول رقم (٥٥): معامل الارتباط بين البناء التنظيمي والأداء الوظيفي

Y	X ₁	
0.00	0.00	قيمة الدلالة sig
0.886	0.886	قيمة علاقة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 20 الخاصة بمعامل سبيرمان

– الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأنظمة وإجراءات العمل على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ٥٪.

تدل النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥٤)، بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (أنظمة وإجراءات العمل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.337) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig = 0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٥٪)، مما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنظمة وإجراءات العمل على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة المختارة في الدراسة، كما أن معامل الارتباط الرتبي بلغ ٠.٤٠٦، ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين هذين المتغيرين.

الجدول رقم (٥٦): معامل الارتباط بين أنظمة وإجراءات العمل والأداء الوظيفي

Y	X ₂	
0.002	0.002	قيمة الدلالة sig
0.406	0.406	قيمة علاقة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 20 الخاصة بمعامل سبيرمان.

– الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الإداري على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ٥٪.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥٥)، أنه يوجد أثر ذي مدلول إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري) في المتغير التابع، إذ بلغت القيمة المطلقة t المحسوبة (٤.٢٩٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٠٠٧)، كما أن مستوى المعنوية (Sig = 0.000)

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٥٪)، مما يقضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تقوم على أساس وجود تأثير ذي مدلول إحصائي للاتصال الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة محل الدراسة، حيث أكد ذلك معامل الارتباط الرتبتي الذي بلغ ٥٧٢.٠٠، ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة بين هذين المتغيرين، هذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (٥٧): معامل الارتباط بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

Y	X ₃	
0.000	0.000	قيمة الدلالة sig
0.572	0.572	قيمة علاقة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 20 الخاصة بمعامل سبيرمان

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ٥٪

أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥٤)، أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير الحوافز في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٤.٥٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.001$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٥٪)، مما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تفرض وجود أثر ذي مدلول إحصائي للحوافز على تحسين الأداء الوظيفي، كما أن معامل الارتباط الرتبتي بلغ ٣٣٤.٠٠ وهي مقبولة نيسياً، وهذا ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (٥٨): معامل الارتباط بين الحوافز الإدارية والأداء الوظيفي.

Y	X ₄	
0.001	0.001	قيمة الدلالة sig
0.334	0.334	قيمة علاقة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 20 الخاصة بمعامل سبيرمان

– الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ٥٪

أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٠٤)، أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٦.٠٥٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.001$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٥٪)، مما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الخامسة، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون ٠.٥٧١، الذي يدل على العلاقة الطردية الموجبة بين هذين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (٠٩): معامل الارتباط بين التدريب والأداء الوظيفي.

Y	X ₅	
0.001	0.001	قيمة الدلالة sig
0.571	0.571	قيمة علاقة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 20 الخاصة بمعامل سبيرمان.

وبالتالي يمكن تقدير معادلة الانحدار المتعدد التالية:

$$Ax_6 = 0.667 + 0.476Ax_1 + 0.434Ax_2 + 0.527Ax_3 + 0.553Ax_4 + 0.658Ax_5$$

انطلاقاً مما سبق؛ يمكن القول أن هناك أثر لمتغيرات المناخ الإداري الإبداعي على تحسين الأداء الوظيفي لأفراد العينة المختارة في الدراسة، هذا ما يتوافق مع جل نتائج الدراسات السابقة المدرجة في البحث.

٤- الاستنتاجات والتوصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية نخلص لأهم الاستنتاجات، وصولاً إلى وضع بعض المقترحات وفق ما يلي:

الاستنتاجات

– من معطيات التحليل يظهر أن المتغيرين المقصودين بالدراسة بصفة عامة عن وجود أثر، ما يشير على أن معظم الموظفين يؤدون الوظائف الموكلة إليهم باستخدام قدراتهم الإبداعية وأن المناخ الإداري في القطاع الجامعي يساهم في تحفيز هذه القدرات ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء؛

– كما أثبتت نتائج الاختبار بأن هناك أثر لمتغيرات مناخ الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك ما تفتنت إليه المؤسسات الجزائرية خاصة الجامعات الجزائرية التي تستحوذ على قدرات وطاقات إبداعية تساهم في الرفع من مستوى الأداء، خاصة بعدما أصبحت جل هذه المؤسسات الطالبة للعمل تشتت شروط في طالب العمل حتى يتم توظيفه، كأن يكون الأول في دفعته ومنتحصل على معدل عالي طيلة مساره الجامعي

التي أصبحت تولي اهتمامها أيضا لمجمل النشاطات العلمية التي يقوم بها في مجال تخصصه من تربصات وبحوث علمية وتقنية كانت؛

– صرح أغلبية الموظفون والتي بلغت نسبتهم ٦٠٪ بعدم رضاهم عن مستوى رواتبهم مقارنة مع الجهود المبذولة التي يقومون بها أثناء أدائهم لمهامهم، وقد يرجع هذا لتدني أجور العمال التابعين للتوظيف العمومي .

– **التوصيات:** وبناء على ما سبق، يمكن تقديم بعض التوصيات في ما يلي:

– عدم الخوف والتردد من تطبيق الأساليب الجديدة والمبتكرة وتحمل المخاطرة بالعمل، لما لهذا الأمر من أهمية بالغة في الإبداع خاصة من قبل القادة؛

– تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة سواء الأفقية أو الرأسية بما له من أهمية في تعزيز الإبداع؛

– ضرورة الاهتمام أكثر بالمناخ الإبداعي وتوفير الشروط والظروف الملائمة لإنتاج مردودية أكبر وبطرق مبتكرة، ومنها الوصول إلى أداء المهام في أحسن وجه وتحقيق رضا العامل، فبرضاه تزداد أهمية العمل الذي يقوم به؛

– استيعاب واحتواء العاملين المبدعين وتغذية مختلف الإدارات بهؤلاء المبدعين؛

– محاولة الرفع من الراتب الذي يتقاضاه الموظف عن طريق الترقية المستمرة في رتبته الإدارية بصورة مستمرة؛

– تفعيل نظام الحوافز المقدمة للموظف من خلال اعتماد أسس ومعايير مهنية تتضمن الإبداع والابتكار في الأداء وخلق روح المبادرة؛

– إدراج الموظف في التدريبات التي تتناسب مع مساره العملي وفي مجال تخصصه وذلك للتحسين من مستواه وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي؛

– تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة، فرق العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الجماعية؛

– تعزيز دور الثقافة في تحديد هوية المؤسسة والابتكار والإبداع بطريقة تنعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية لتنميتها وتطويرها .

يمكن القول أن المؤسسات مهما كان نوعها ونشاطها الذي تمارسه فهي بحاجة ماسة إلى وضع الإبداع الإداري ضمن أولوياتها ووجب عليها التأكيد على أهمية احتضان الأفكار الإبداعية الخلاقة التي تتميز بالتفوق والقدرة وتوفير الجو المناسب لزرع ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات وإزالة كل العراقيل والعقبات والتخفيف من حدتها، ما يؤدي إلى الإبداع المستمر ومنه مساهمة الركب الحضاري .