



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات
الحكومية الفلسطينية
"جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية"

ميسون نظمي سعيد عطاري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات
الحكومية الفلسطينية
"جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية"

إعداد

ميسون نظمي سعيد عطاري

بكالوريوس علم اجتماع جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد
التنمية المستدامة- جامعة القدس

1439 هـ / 2018 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية
"جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية"

الاسم: ميسون نظمي سعيد عطاري

الرقم الجامعي: 21510362

إشراف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: 16 / 07 / 2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس اللجنة: د. سعدي الكرنز

2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الاطرش

3. ممتحناً خارجياً: د. عفيف حمد

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد(صلى الله عليه وسلم) وإلى من زرعوا التفاؤل والمثابرة في نفسي، وكانوا سنداً لي من زملائي وأصدقائي

أهدي عملي هذا إلى من أشربوا فؤادي بالأمل وعلموني، معنى التواصل فلذات كبدي أبنائي، وإلى أمي، عسى الله أن يجعله علماً نافعا ينال رضى الجميع بإذن الله تعالى.

ميسون العطارى

الإقرار

أقر أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

إسم الباحثة: ميسون نظمي سعيد عطاري

التاريخ: 2018/ 07 / 16

الشكر والعرفان

اشكر الله عز وجل الذي هداني وأرشدني لإعداد هذه الرسالة، كما أتوجه بالشكر والعرفان والتقدير العظيم الى الدكتور سعدي محمود الكرنز المشرف على هذه الرسالة، والشكر موصول إلى الدكتور عفيف يوسف حمد، الذي كان ممتحنا خارجيا، على إثرائه الرسالة بملاحظاته القيمة، وإلى الدكتور عزمي أحمد الاطرش الذي كان ممتحنا داخليا، على إكسابي المعرفة القيمة في سبيل تطوير هذه الرسالة، والشكر والعرفان إلى كافة أساتذة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس الذين لم يدخروا جهدا لمساعدتي، وكذلك أتوجه بالشكر إلى الأستاذ مروان زهد الذي ساعدني في التحليل الإحصائي، كما وأشكر زملائي في الجامعة على تعاونهم ودعمهم لي لاتمام هذه الرسالة، وإلى كل من دعمني من الأحبة والأصدقاء حتى أتممت هذه الرسالة بنجاح.

مصطلحات البحث:

- الإبداع الإداري:** هو مجموعة من العمليات يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات، وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (تايلور، 1974).
- الأداء الوظيفي:** النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في عمله في المنظمة التي يعمل بها (دانيال، 1987).
- البيئة التنظيمية:** هي البيئة الداخلية (مادية وغير مادية) التي يعمل الفرد في إطارها (دانيال، 1987).
- الكفاءة:** أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وصولاً إلى تحقيق أعلى منفعة من خلال استخدام الموارد المخطط لها بأفضل الطرق (جونسن، 2017) (ارتباطاً بالموارد والعمليات)
- الفاعلية:** أداء الأشياء الصحيحة ارتباطاً بمدى تحقيق الأهداف المنشودة (جونسن، 2017) (ارتباطاً بالأهداف والاستراتيجية).
- كفاءة الأداء الوظيفي:** تحقيق النتائج المتوقعة من الموظف في عمله في المنظمة، دون أية انحرافات سلبية أو أخطاء تشغيلية وفقاً للمؤشرات الوظيفية والتوظيف الأمثل للموارد. (تايلور، 1974).
- فاعلية الأداء الوظيفي:** تحقيق الأهداف المعتمدة في العمل، ارتباطاً بمؤشرات أداء وظيفية معلنه (العقيلي، 2011).
- مؤشر الأداء:** متغير يتيح التأكد مما يطرأ على التدخل الوظيفي للموظف من تغييرات، و يكشف عن النتائج مقارنةً بما كان مخططاً له (منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، OECD، 2002).
- جامعة فلسطين التقنية - خضوري** - جامعة حكومية فلسطينية منذ تاريخ 28/8/2007 تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات وهي البكالوريوس التقني-الهندسة الكهربائية، والتربية الرياضية، والتربية التكنولوجية، وهندسة الأتمتة الصناعية والعلوم المالية والمصرفية المحوسب، وغيرها (جامعة خضوري، 2017).

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية -خضوري أنموذجاً، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، منهجاً لتحقيق هدف الدراسة، وتم تطوير استبانة محكمة حيث تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور (المميزات الشخصية، تدخلات الموظفين الإبداعية، أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري) ، وقد ارتبط التحليل بمتغيرات ديمغرافية شخصية اشتملت على (الجنس والعمر والمسمى الوظيفي، والخبرة)، وتم حساب حجم عينة الدراسة حيث بلغ 154 موظفاً، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الاداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية-خضوري، بوزن نسبي بلغ 77%، وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في الجامعة، وان المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جدا بوزن نسبي على التوالي (82.2%، 78.3%)، وتدني أثر أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة إلى درجة أثر متوسطة، بوزن نسبي قدره (64.7%)، وتقدم لكفاءة الأداء على فاعلية الأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسن أساليب الإدارة العليا وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ويحقق مستويات أعلى من كفاءة وفاعلية الأداء، ورفع مستوى فاعلية الأداء من خلال التركيز على الالتزام بتطبيق استراتيجيات الجامعة المعتمدة، وتطوير مؤشرات أداء رئيسة لقياس الأداء الوظيفي والمؤسسي.

**Administrative creativity and its relation to the efficiency of the job performance and its effectiveness in Palestinian public universities
"The Technical University of Palestine is a model"**

Prepared by: Maysoun Nazmi Saed Atari

Supervised by: Dr. Saadi al-Kronz

Abstract:

The purpose of this research is to explore the relation between the administrative innovation and the efficiency and effectiveness of the job performance in the Palestinian governmental universities; a case study of Palestine Technical University Khadoori (PTUK). The study is based on a descriptive analytical methodology. A stratified random sample of 154 employees was selected to fill out a questionnaire with three axes: Personal characteristics, innovative interventions of staff, and senior management methods in supporting administrative innovation. The analysis is associated to demographic and characteristic variables including sex, age, title and experience. The research is concluded that there is a positive relation between the administrative innovation and the effectiveness of the job performance of the PTUK's employees with a relative weight of 77%. On another hand, the job performance is greatly correlated with the personal characteristics and staff's innovative interventions with a relative weight of (82.2%, 78.3%) respectively; while the impact senior management methods in supporting administrative innovation of the working employees in PTUK decreases to medium level with a relative weight of 64.7%. There are significant differences in favor of males over females in term of the administrative innovation. The research recommends the necessity of enhancing and developing the senior management methods in supporting administrative innovation of the working employees in PTUK and in achieving higher efficiency. In addition to raising the level of the job performance effectiveness through more focus on the application of the PTUK adopted strategy as well as developing indicators to measure job performance

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تتسارع الدول والشركات الريادية في ظل تنامي التنافسية العالمية على استقطاب المواهب الإنسانية، واستثمارها في الوصول إلى إداء متميز يقود بالضرورة إلى نتائج أفضل ضمن كفاءة وفاعلية عاليين في استخدام الموارد واختيار الأهداف وصولاً إلى الغايات وتحقيقاً للاستراتيجيات التنموية منها والربحية من أجل البقاء في السوق، وتعزيز الميزة والقوة والقدرة التنافسية للشركات، وتحقيق الأهداف التنموية للدول وازدهارها، على مستوى القطاع العام والقطاع الخاص (انسداد، 2016)

وقد كان التركيز الأكبر في الاستثمار على الموارد البشرية التي تُعد مصدر التطور، وأحد أسبابه وركائزه الأساسية، بحيث تحولت النظرة للموظفين والعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة من مصدر تكلفة إلى أصل أساسي من أصول المؤسسة يجب العمل على تطويره والاستثمار فيه، ومن هنا برزت أهمية تسميته بالموارد البشري (العقيلي، 2015).

يُعد الأداء المتميز أحد الأهداف التي تركز إدارة الموارد البشرية على تحقيقه وتحسينه باستمرار، من خلال توجيهات الإدارة العليا في المؤسسة، وقد دعت الدراسات والتقارير العالمية المتعددة إلى ضرورة خلق البيئة الإبداعية واستقطاب الموظفين المبدعين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، خصوصاً في ظل الانفتاح العالمي وازدياد التنافسية في الأسواق المختلفة، وتطور أنظمة وتقنيات

الاتصال وإدارة المعلومات التي صاحبها مزيداً من التعقيدات والتغيرات المستمرة والمخاطر العابرة للحدود في ظل بيئة أعمال اتسمت بالتغير المستمر، الأمر الذي أظهر الحاجة إلى قيادات إبداعية تتميز بميزات شخصية خاصة محددة، ومهارات متنوعة ومتجددة، إضافة إلى ضرورة توفر البيئة التنظيمية الحاضنة والداعمة لظهور هذه الحالات الإبداعية المستدامة تلازماً مع حاجة التغيير المستدام في سوق العمل والمؤسسات المختلفة (الغامدي، 2016).

لم تكن جامعة فلسطين التقنية - خضوري بمعزل عن هذه التغيرات، في ازدياد الطلب على الإدارة الإبداعية ومن يملكها في مختلف تدخلاتها الاستراتيجية، التي تعتبر مصدر المعرفة وصناعة الإبداع لما تحمله من التزام تجاه طلبة العلم والخدمة النوعية التي تقدمها في سبيل إيجاد مجتمع متقدم وملبٍ للاحتياجات المستقبلية في مختلف توجهات الحياة (خضوري، 2009).

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري قضية ذات أهمية كبرى دعت إليها كافة تقارير التنمية العالمية المختصة بتنمية الموارد البشرية والاقتصادية والتعليمية الأكاديمية منها، وتنافست الدول في استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بميزات ومهارات الإبداع الإداري، واعتبرت هذه التقارير والدراسات (انسباد، 2016)، ان الإبداع الإداري له علاقة كبيرة في تطوير الأداء الوظيفي المطلوب لتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وفي إطار جامعة فلسطين التقنية - خضوري فقد دعا التحليل البيئي في استراتيجية الجامعة (2009-2019)، إلى توقع وجود فجوة في الأداء ما لم يتم العمل على تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة وذلك أن الاستراتيجية دعت ألى ضرورة مواكبة الأداء بحجم الالتزامات التي دعت لها الاستراتيجية، مواكبة مع التغيرات العالمية والتقنية والتحديات التنافسية التي تفرضها احتياجات السوق، خصوصاً وأن معدل تقييم أداء العاملين يتوسط بين الجيد والجدا لآخر سنة 2017 (خضوري، 2017).

وفي هذا الإطار برزت تحديات واختلافات في الرأي بين المفكرين والعلماء والمختصين في مفهوم الإبداع الإداري وأسباب تواجده في بيئة ما عن غيرها، وفي أشخاص معينين عن غيرهم (دبي، 2013)، وقد برزت تساؤلات كثيرة في هذا المجال، مثل علاقة البيئة التنظيمية بالأداء، ومدى دعم الإدارة العليا لتنمية الإبداع الإداري، وما هي الأساليب التي توفرها الإدارة العليا في سبيل تنمية وتطوير الإبداع لدى الموظفين؟ وما مدى علاقة هذا الإبداع الإداري في تطوير أداء الموظفين؟ وما هو مستوى الأداء من كفاءة وفاعلية مطلوبين للوصول إليهما؟، وكيف يمكن تحديد الموظف المبدع؟ وما هي الآليات والطرق التي يجب تطويرها في سبيل الكشف عن تدخلات الإبداع الوظيفي للموظفين؟ (العجلة، 2009)، وأسئلة كثيرة ومتنوعة تتركز معظمها في المشكلة البحثية التالية:

ما هي علاقة الإبداع الإداري بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؟ علماً بأن هذه الدراسة ستتخذ جامعة فلسطين التقنية خضوري (حالة عملية).

3.1 مبررات الدراسة:

قامت الباحثة من خلال عملها في جامعة فلسطين التقنية، بالملاحظة والتعمق في مشكلة الدراسة، من خلال مراجعة تقارير الأداء، والخطط التنفيذية المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل وحدة إدارية في الجامعة، وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بنفس مجال مشكلة البحث بالمقاربة والقياس مع واقع الأداء في جامعة خضوري فقد برزت المبررات التالية للدراسة:

1. توجهت الجامعات الفلسطينية في خططها الاستراتيجية والإصلاحية الجديدة الى التركيز على جودة التعليم وملاءمة مخرجات التعليم مع احتياجات السوق وخطط التنمية الوطنية، وقد كان لجامعة خضوري دور ريادي في تبني أنماط إبداعية من العمل الإداري في سبيل مواكبة التقدم العالمي، ومواكبة النتائج التي تم الالتزام بها في الخطة الاستراتيجية، وقد أكدت برامجها الإدارية في السجلات والتقارير التي تم مراجعتها في دائرة الموارد البشرية (جامعة فلسطين التقنية-خضوري، 2013)، أنها تسعى قدماً لبناء ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع الإداري والريادية والتميز والابتكار في حقل التعليم.

2. رغبة واهتمام الباحثة في البحث والتقصي عن مشكلة الدراسة. لارتباطها بمجال عملها، علماً بأن الباحثة هي إحدى موظفات جامعة خضوري الأمر الذي أوجد لديها الحافز والمبرر القوي تجاه تطوير هذه الدراسة.

3. تمثل هذه الدراسة حاجة لكافة المؤسسات في العالم العربي وخاصة الأكاديمية منها، والتي يتطلب التفصيل في مشكلة الدراسة أحد الأسباب الداعية إلى بقائها وازدهارها، لما لها من علاقة بالإبداع والأداء الذي يولد ميزة تنافسية أقوى لمؤسسات الأعمال الريادية في العالم العربي.

4. تربط الدراسة بين بعدين لهما أهمية قصوى في التحليل، ارتباطا بالاهتمام العالمي والعربي والمحلي، وهما بعد الإبداع الإداري ارتباطا ببعدها كفاءة وفاعلية الأداء، وبالتالي فإن هذا الربط أوجد حداثة لمشكلة الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها بالتركز والتحليل العلمي والعملية لمتغيرات البحث التي ستضيف المعرفة العلمية للمكتبة العربية والمؤسسات التي تبحث عن الريادية والابتكار والتميز في سوق الأعمال الخاص بها، وبالتالي فإن هذه الأهمية العامة تتحدد في ما يلي:

1.4.1 الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في كونها ستعمل على:

1. تجميع المفاهيم والنظريات المختصة في مجال الإبداع الإداري وتحليلها، وإظهار العلاقة - إن وجدت- مع تطور الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في جامعة خضوري غاية في تعميم النتائج على الجامعات الحكومية الفلسطينية.

2. محاولة الوصول إلى نتائج واستخلاصات تفيد في تحديد التوجهات اللازم تبنيها من قبل الإدارة المختصة في سبيل تطوير آليات تبني الإبداع الإداري وتعزيزه وتعظيمه لدى الموظفين من أجل التقدم في مسارات الأداء المخطط لها في استراتيجية الموارد البشرية لجامعة خضوري.

3. ستحاول الدراسة الوصول إلى إمكانية تقديم استنتاجات وتوصيات تفيد أصحاب القرار في صناعة سياسات من شأنها ان ترتقي بإدارة الإبداع الإداري للموظفين، وتصحيح الانحرافات السلبية في الأداء الوظيفي التي تظهر بين الواقع الفعلي المتوقع، وما تم التخطيط له، وأن تسهم التوصيات التي ستقدمها الدراسة، في تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية واستدامة.

4. رقد المكتبة العلمية بهذه الدراسة التي ستفيد الباحثين والباحثات في سياق الاختصاص والاهتمام.

2.4.1 الأهمية المكانية (الجغرافية):

تتبع الأهمية المكانية والجغرافية من اماكن تواجد فروع الجامعة ومقراتها الرئيسة في مدينة طولكرم ومدينة رام الله والعروب .

3.4.1 الأهمية البشرية والديمغرافية:

تتحدد الأهمية البشرية لهذه الدراسة في شمولها الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري بفروعها في طولكرم ورام الله والعروب، ولما لهم من أهمية في تقديم رسالتهم العلمية والتنموية الملزمة في تزويد المجتمع الفلسطيني والعربي والعالمي بالكفاءات المطلوبة لتطوير وتنمية المجتمعات المختلفة.

4.4.1 الأهمية الزمنية:

تتحدد الأهمية الزمنية لهذه الدراسة في كونها تأتي انعكاسا للأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في جامعة فلسطين التقنية خضوري واستجابة لمتطلبات خطة التنمية الوطنية الداعية إلى التركيز على تطوير الموارد البشرية وأدائها الوظيفي العام، لضرورة مواكبة الجامعات الفلسطينية لجودة التعليم العالمي.

5.1 أهداف الدراسة:

يعد الإبداع الإداري من الأهمية بمكان في مساعدة المنظمات المختلفة في تطوير أدائها بكفاءة وفاعلية عالية وجودة متقنة، تمكن المنظمات من السير قدما نحو تحقيق أهدافها والحفاظ على ميزات التنافسية النسبية في سوق العمل المختص بها، وبناء عليه فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يكمن في التالي:

التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز أهمية المميزات الشخصية الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.
2. تحديد أهم الأساليب الداعمة والمحفزة للإبداع الإداري التي يجب تبنيها من قبل الإدارة العليا في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.
3. إظهار أهم التدخلات والتطبيقات الإبداعية الموجودة فعلا، وتلك التي يجب توطينها وتطبيقها ونقلها لموظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري.
4. التعرف على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري من خلال ربطه بالتدخلات الإبداعية المختلفة للموظفين، وكيف يمكن زيادته وتطويره والبناء عليه.
5. التعرف إلى الفروقات ذات دلالات إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة، والمتغير التابع لها في ضوء التحليل المحدد في منهجيتها.

6.1 أسئلة الدراسة:

بعد مراجعة أهم الاعتبارات التي تميز مجتمع الدراسة في هذا السياق، وارتباطا بما توصلت اليه الدراسات السابقة، سوف يتخذ البحث الأسئلة التالية في محاولة للإجابة عليها وهي كما يلي:

السؤال الاساس:

ما هي علاقة الإبداع الإداري بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين التقنية - خضوري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

2. ما مستوى المميزات الشخصية الإبداعية لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

3. ما مستوى الأساليب التي تتخذها الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

4. ما مستوى التدخلات الإبداعية في دعم الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

5. ما مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

6. هل يوجد فروق ذات دلالة بين كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري والإبداع الإداري لديهم تعزي لمتغيرات البحث؟

7.1 متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: استنادا إلى مكونات الإبداع الإداري كالتالي:

أ. المميزات الشخصية المبدعة.

ب. أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع.

ت. تدخلات الموظفين الإبداعية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية-خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية-خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3.8.1 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية - خضوري، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

9.1 منهجية الدراسة:

سيتم هذا البحث المنهج التحليلي، بحيث يحل الظاهرة كما هي، انطلاقاً من النظريات والدراسات السابقة في موضوع البحث، وبالتالي سيعمل البحث على تطوير إطار نظري والاطلاع على

الدراسات السابقة في المجال، بحيث يقدم أهم النظريات والدراسات التي تناولت الموضوع، وستعمل الباحثة على تطوير استبانة محكمة كأداة لجمع البيانات، وتحليل هذه البيانات استناداً إلى الطرق العلمية المعتمدة في أساليب الإحصاء التطبيقي، وبالتالي سوف تتخذ الباحثة من برنامج تحليل الحزم الإحصائية (SPSS) كأداة لتعاونها على تحليل البيانات لاختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة المحددة لهذه الدراسة، وستقدم الباحثة الاستنتاجات والتوصيات المنسجمة مع النتائج، وهذا كله سيكون في خمسة فصول مقسمة كما يلي :

الفصل الأول: خطة الدراسة ومقترحها في إطارها العام، وفيه سيتم تقديم عناصر خطة البحث من مقدمة ومبررات وأهمية ومشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها ومنهجيتها، وتوصيف أولي لمجتمع البحث وطرق أخذ العينات اللازمة.

الفصل الثاني: سيركز على الإطار النظري والدراسات السابقة في موضوع البحث ونطاقه المحدد.

الفصل الثالث: سيتكون هذا الفصل من توضيح المنهجية والأدوات لجمع البيانات وأدوات التحقق والمصدقية والثبات، وتوصيف كامل لمجتمع البحث وطرق أخذ العينات والطرق الإحصائية التي تم اعتمادها في البحث، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، إضافة إلى التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: سيقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لتحليل البيانات والتعليق عليها وتفسيرها استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي، وصولاً إلى الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها.

الفصل الخامس: يقدم هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى تطوير الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، غاية في تطوير التوصيات اللازمة استناداً إلى النتائج التي سيتم الخروج بها بعون الله.

وفي آخر هذا الفصل ستقدم الباحثة توثيقاً لكل ما تم استخدامه من مراجع وملاحق وجداول وأدوات جمع للبيانات تم الاستعانة بها في سبيل إنجاز الدراسة.

11.1 حدود الدراسة:

سيكون لهذه الدراسة عدة حدود مفصلة كما يلي :

1. الحدود الزمنية: التي ستحدد في الفصل الدراسي الأول والثاني للسنة الدراسية 2017-2018

- بينما ستتناول الدراسة فترة التطبيق على الظاهرة كما هي على مجتمع الدراسة كمرجعية للإجابات وجمع البيانات من المبحوثين.
2. **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة في حدودها المكانية على جامعة خضوري بفروعها في الضفة الغربية.
3. **الحدود البشرية:** يتحدد هذا البحث بمجتمع المبحوثين من الموظفين العاملين في جامعة خضوري بفروعها في طولكرم ورام الله والعروب.
4. **الحدود الموضوعية:** تتخذ هذه الدراسة حدودها الموضوعية ضمن نطاق عنوانها الأساسي المحدد في العنوان، وهو علاقة الإبداع الإداري بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

12.1 مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في جامعة فلسطين التقنية-خضوري والبالغ عددهم (711) موظفا وموظفة، وسيتم اخذ العينة باستخدام الطرق الاحصائية المعتمدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسة، يتناول الأول وهو الإبداع الإداري أهم النظريات في المجال والمفهوم والتعريف والخصائص والعناصر والعوامل الخاصة بالميزات الشخصية المبدعة وأساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع والتطبيقات الإبداعية المحتملة للموظفين في المؤسسات الريادية، بينما في المبحث الثاني، وهو كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي سيتم التطرق إلى أهم النظريات في المجال وتقديم المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي من حيث الكفاءة والفاعلية وطرق التقييم والقياس وأدوات قياس الأداء العلمية، علماً بأنه سيتم التركيز على أداة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية Key Performance Indecators (KPIs) وأوجه ربطها مع الإبداع الإداري.

بينما في المبحث الثالث سيتم عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية، وأوجه الربط مع نطاق الدراسة، وإبراز أوجه الاختلاف التي ستعرض لها الدراسة خلافاً عن الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الاول: الإبداع الإداري

1.2.2 مقدمة:

تطور الاهتمام بالإبداع الإداري نتيجة شدة المنافسة العالمية بين المؤسسات والشركات والمنظمات المختلفة على الصعيدين الربحي الخاص وغير الربحي العام والأهلي، ومع الانفتاح العالمي الذي اجتاح دول العالم من خلال العولمة الاقتصادية والشركات العالمية ضمن سياسة السوق المفتوح، بحيث أمسى العالم سوقا مفتوحا أمام كافة الشركات والسلع والخدمات نتيجة تطور عالم الاتصالات والتقنيات الحديثة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، إلا أنه ومع هذا التقدم تفاقمت الحاجة إلى توليد أدوات ووسائل جديدة للتعامل مع مستوى التعقيدات التي فرضت نفسها على دول العالم وشركاته ومؤسساته المختلفة، التي ازداد فيها الحاجة إلى الإبداع وتوليد الأفكار الوسائل التي تمكن هذه المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها من البقاء والازدهار في سوق لا يرحم الضعفاء (لاي، 2011).

من أجل ذلك تنبعت الدول إلى أهمية التركيز على الفرد، وتنميته بحيث يمسي قادرا على مواجهة المخاطر عابرة الحدود التي ظهرت بعد أن حولت التقنيات الحديثة الحدود الجغرافية والسياسية إلى حالة افتراضية قوضتها تقنيات الاتصالات وعالم الانترنت، التي جاءت بالمنافع إلا أنها أيضا صدرت المخاطر بتسارع هذه الوتيرة من ديناميكية السوق العالمي المفتوح.

وقد أظهرت منظمة الامم المتحدة في تقاريرها المتعددة ضمن البرنامج الإنمائي لها المختص بالتنمية البشرية (2014-2016) أهمية التركيز على المورد البشري من أجل درأ المخاطر والوقوف على أرضية صلبة لكافة الدول التي تسعى للوصول الى معدلات تنمية طموحة.

وقد أفرد تقرير التنافسية العالمي للمواهب البشرية مواصفات الإبداع والقادة الإبداعيين المطلوبين للتعامل مع المتغيرات التي تفرضها العولمة وسياسات الإنفتاح وحرية السوق (انسباد، 2016).

لذلك يعد الإبداع الإداري أحد أهم هذه المواصفات التي وردت باعتبارها المخرج الحقيقي لتدريب الكادر البشري وتميزه في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ربط هذا الإبداع في عملية تحسين الأداء على كافة المستويات المؤسسية والوظيفية.

2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغة من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد(ابن منظور، 1994)، والإبداع بمفهومه العام يعد حالة مركبة ذات بعد نفسي (عساف، 1995) إدراكي وعقلي (تورانس، 1988)، يقود إلى الإحساس بالمشكلة وتوليد الفرضيات والحلول بحيث يمس أسلوب حياة (منصور 1989) يخلق استعداداً للتميز والتفوق عن الآخرين، وعندما نتحدث عن الإبداع من الناحية الإنتاجية فإنه يعطي دلالة عن الناتج الذي يقدمه أو يضيفه الفرد كابتكار وإنتاج جديد ذي قيمة لاستخدام مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية المتكاملة (روشكا، 1989).

وقد تنوع تعريف العلماء كما هو ظاهر في تعريف الإبداع، فكل عرّفه من جانب، ويمكن النظر إلى الإبداع باعتباره وسائل تحديد المشاكل، باستخدام التخمين، وتطوير الفرضيات، والتواصل للأفكار وغيرها(تورانس، 1988)، والتناقض مع ما هو عادة روتين، وتزويد بيئة العمل التي تشجع الإبداع أمر ضروري، ولكن لا يكفي لحدوث الإبداع المرتبط بالنتائج (درازين وآخرون، 1999)، ذلك أن خلق بيئة ابداعية للفريق أمر يشجع أعضاء الفريق بعضهم ببعض للمشاركة في الأنشطة الإبداعية في سياق عملية ديناميكية ليست رتيبة، ولكنها تعتمد في النهاية على العوامل الذاتية والموضوعية معا (جيلسون وآخرون، 2014).

وعندما ننطلق من العرض المفاهيمي أعلاه للتعرف على الإبداع الإداري بشكل خاص فإن الاختلاف في تعريف العلماء للإبداع بصورته العامة يطال تعريف الإبداع الإداري أيضا إلا أنه يمكن النظر له كتشعب وإثراء وتعميق لفهم الإبداع الإداري، الذي يعرفه جيلفورد"على أنه حلا لمشكلة ما، يأتي كوسيط من أجل تحقيق الهدف المنشود"(عساف، 1995)، ومن خلال مقارنة هذا

التعريف مع تعريف الإدارة ذاتها والناص على أنها عملية تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. فإن الإبداع يجب أن يحقق تعريف فريدريك تايلور باعتبار الإدارة فنا غايتها المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، وتعريف هنري فايول على أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة، وتعريف كونتز الإدارة هي وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين (الأشخاص) (المغربي، 2010).

يتضح من التعريفات أعلاه أن الإدارة تعد جهدا مخططا و منظما لتحقيق أهداف محددة، بموارد محدودة.

3.2.2 فوائد الإبداع الإداري وأهميته

للإبداع الإداري فوائد كثيرة أهمها السيطرة على التكاليف وتخفيضها (رضا، 2002)، وتعظيم العائد، والقيمة المضافة (خميسات وسليمان، 2013)، من خلال تطوير المدخلات والعمليات للوصول الى منتجات جديدة أو استخدام جديد لها (بالون، 2017).

وتتنوع فوائد الإبداع الإداري لتطال المؤسسة والفرد والمجتمع، مثل الاكتشاف والانفتاح وتجنب المخاطر، وتحقيق المصالح ، ويسهل عملية اشباع الحاجات والرغبات المختلفة التي يلتزم بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو على مستوى الدولة، وتجارب التنمية المختلفة في دول مثل سينغافورا ولوكسيمبورغ وسويسرا واليابان، وهي دول شحيحة في مصادرها الحيوية إلا أنها ركزت على تنمية الإبداع الإداري والفني والتقني الذي قاد هذه الدول بحيث أصبحت تحتل الأرقام الأولى في درجات التصنيف العالمي للتنمية البشرية والريادية والابتكار، وبالتالي عكس عليهن هذا الإبداع بكافة أشكاله على مجموع الناتج المحلي ومعدل الدخل بحيث ارتفع مستوى المعيشة وبلغ مستوى الرفاهية في هذه الدول إلى أعلى المستويات¹.

¹ انظر تقارير التنمية البشرية للامم المتحدة والبنك الدولي وتقارير التنافسية العالمية لمؤسسة انسياد من 2014 - 2016

مع ارتفاع الوتيرة التنافسية تعظمت فوائد الإبداع الإداري وأهميته نتيجة تهافت الشركات العالمية على استقطاب القادة المبدعين، وقد أوردت تقارير عالمية (انسباد، 2016) مواصفات القائد الإداري المبدع ضمن الآتي:

1. درجة التعقيد: بحيث يكون لدى القائد القدرة الهائلة على التعامل مع درجة التعقيد بمختلف أوجهها في المعلومات والمتغيرات والتقنيات المتطورة .
2. الحدود الممتدة: قوة تعامل القائد مع الحدود الممتدة بكل جوانبها الجغرافية والمعلوماتية والأسواق والشركات العالمية .
3. نقل: إمكانية القدرة على نقل الثقافة عبر الجغرافيا الممتدة التي باتت مسموحة ومتاحة للجميع.
4. مشقة الغموض: والراحة مع عدم الراحة في التعامل مع المتغيرات، بمعنى البحث والتعلم الدائمين وعدم الركون الى الخبرات السابقة في التعامل مع المستجدات ارتباطا بالتغيرات الدائمة، وما تفرضه من احتياج دائم لتوليد خيارات منافسة.
5. الحكمة: وجوهرها بناء العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل مع الشركاء .
6. التكيف مع الثقافات الصغيرة: والمجموعات الاثنية الموجودة في المجتمعات والتعرف على احتياجاتها وتوجهاتها ومقدرة التعامل معها .

وهذا يقودنا إلى مقارنة سريعة بين هذه المواصفات، وما كانت تطرحه الأدبيات القديمة من حيث توليد مجموعة أخرى من المواصفات الإداري المبدع، الذي يتوصل إلى شيء جديد فحسب، وإنما تعدى ذلك الى استدامة حسن التعامل مع المتغيرات المستجدة، وذلك بسبب تطور الادارك، وتوليد مشاكل ورغبات وحاجات من نوع آخر، أفرزتها التطورات العالمية والبشرية الجديدة بعد دخول عالم انترنت الأشياء مثل التكيف مع الثقافات والمخاطر العابرة للحدود ودرجة التعقيد ومشقة الغموض.

4.2.2 خصائص الإبداع الإداري وعناصره

يختلف الإبداع الإداري عن العشوائية والفوضوية والتجربة والخطأ، ذلك أنه يتميز بعناصر محددة تنطبق على المبدع والحالة الإبداعية، وبالتالي يعد الإبداع الإداري كذلك، اذا اتصف بعناصر الطلاقة

والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف (عوض، 2013).

يعد الإبداع الإداري حالة فردية وجماعية يتأثر ويؤثر بالمحيط والبيئة التنظيمية العاملة في المنظمة والمجال المؤسسي، ويتصف بالعمق والشمولية، ويعمل على اكتشاف الفرص وخلقها ويحسن استغلالها، وتتبع من أعمال الإبداع الإداري إمكانيات جديدة ما كانت لتكون لولا توفر حالة من الإبداع قادت الى ذلك، من خلال استخدام أحاديث موجهة نحو العمل بإدارة الفريق، وحل النزاعات وتوليد الإمكانيات وتحقيق النتائج والأهداف المنشودة، وفق قيادة ملهمة توجه الجهود نحو الحلول المثلى بكفاءة وفاعلية عاليتين، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمييز وفصل بين التفسيرات والحقائق من أجل الاحساس بالمشكلة وتشخيصها التشخيص السليم وإيجاد الحلول المناسبة لها(العجلة، 2009)، (شالي، 2014).

وقد قسم تايلور الإبداع إلى خمسة مستويات مختلفة، فسامها:

الإبداع المعبر: حيث أهمية الأصالة والكفاءة.

الإبداع الإنتاجي: يتعلق بتطوير آلة، منتج أو خدمة.

الإبداع الإبداعي: المتعلقة بأساليب جديدة.

الإبداع المبتكر: يشير إلى التطوير المستمر من الأفكار وتؤدي إلى مهارات جديدة.

ظهور الإبداع: هذا النوع نادرا ما يحدث من خلال الأفكار الجديدة (ستيرنبرغ، 2000).

وتناقش العديد من الدراسات (صرصور، والعويدي، 2013) الإبداع بين موظفي الإدارة، للتحقيق في عناصر وأنواع الإبداع واتضح أن الإبداع المعرفي والعاطفي والاجتماعي والخصائص الفيزيائية للأشخاص المبدعين في العلوم، والفنون والأدب، إضافة إلى دراسة الاختلافات في تلك الخصائص وفقا للإبداع في نوع المجال، والجنس، والعمر، والمستوى الاقتصادي. وأظهرت هذه الدراسات أن الناس لديهم مجموعة متنوعة من الخصائص معظمهم من كبار السن الذين لديهم خصائص إدراكية تليها تلك الاجتماعية ثم العاطفية منها وأخيرا الخصائص البدنية. وفيما يتعلق في المبدعين الشباب

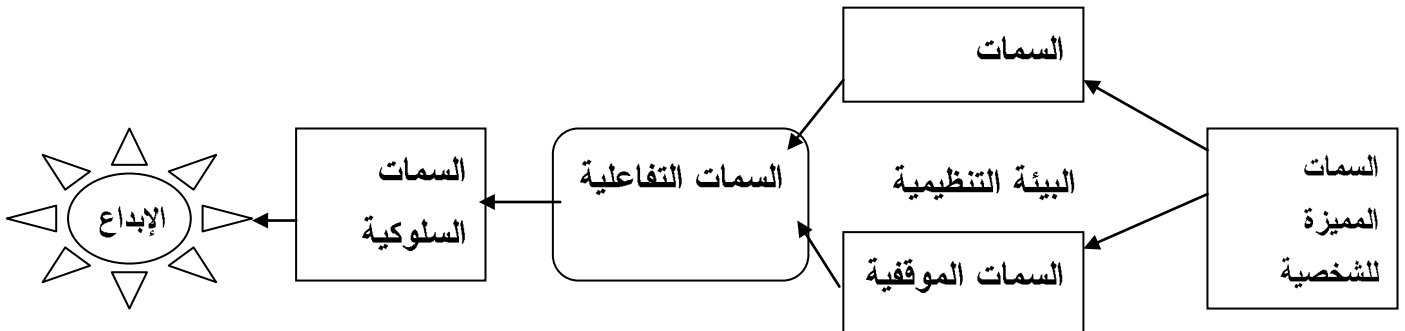
فإن النتائج أظهرت مجموعة الخصائص الأكثر وضوحاً، وقد ترتبت في الخصائص الاجتماعية منها ثم المعرفية، وتليها الجسدية وأخيراً العاطفية(صرصور والعويدي،2013).

5.2.2 السمات المميزة للشخصية المبدعة

هناك تمييز بين الحالة الإبداعية والشخصية المبدعة، ذلك أن الحالة الإبداعية هي المخرج والنتيجة للشخصية المبدعة وفق عوامل وعناصر وسمات تتكامل فيما بينها لتؤثر في الشخصية المبدعة، ليكون مبدعاً، بعض العلماء عدّوا الميزات الإبداعية موروثاً، والبعض عدّها بسبب التنشئة، والبيئة التنظيمية، ولكن البعض عدّوا الإبداع نتيجة التعلم والتدريب والتنمية للمواهب والميزات التي وجدت لكل الناس بالفطرة (هيجان،1999).

وتحدد السمات المميزة للشخصية المبدعة الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة، بحيث تتكامل مع السمات الموقفية في علاقة تكاملية بين السبب والنتيجة الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل، وبالتالي فإنها تثري السمات التفاعلية الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدة من السمات المميزة والموقفية، لتعكس نفسها على السمات السلوكية : الناتجة عن الموازنة بين السلطة والإبداع الإداري(نوري، 2011). والشكل الآتي يوضح كامل السمات المميزة للشخصية المبدعة:

الشكل (1.2) تكامل مميزات الشخصية المبدعة



المصدر: تطوير الباحثة

الشكل (1.1) السابق يوضح مدى تفاعل المميزات الشخصية المبدعة، والتي تكاملت مع مجموعة من السمات عكست التعريفات المختلفة للإبداع، والتي تم تكاملها في هذا الشكل، لتوضح مدى التكامل في تكوين الإبداع من قبل الشخص المبدع، والتي تعتمد على سمات متعددة تمثلت في سمات شخصية وموقفية وتفاعلية وسلوكية لتنتج الإبداع، كل ذلك يتم في بيئة تنظيمية إبداعية تشجع ظهور وتميز هذه السمات وفق برامج وأنظمة وأنماط قيادية يتم تطويرها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، التي تطور الأساليب المنهجية لتوليد الإبداع من قبل فرق العمل.

وهذا التوجه يعد مدخلا لفهم تولد الحالة الإبداعية، وليس محددًا لها ذلك أن الإبداع حالة ديناميكية متعددة الإحداثيات والعناصر المؤثرة المتنوعة، التي ستبقى في اكتشاف مستمر لها، ما دام البحث والتعلم قائمين.

6.2.2 البيئة التنظيمية الإبداعية

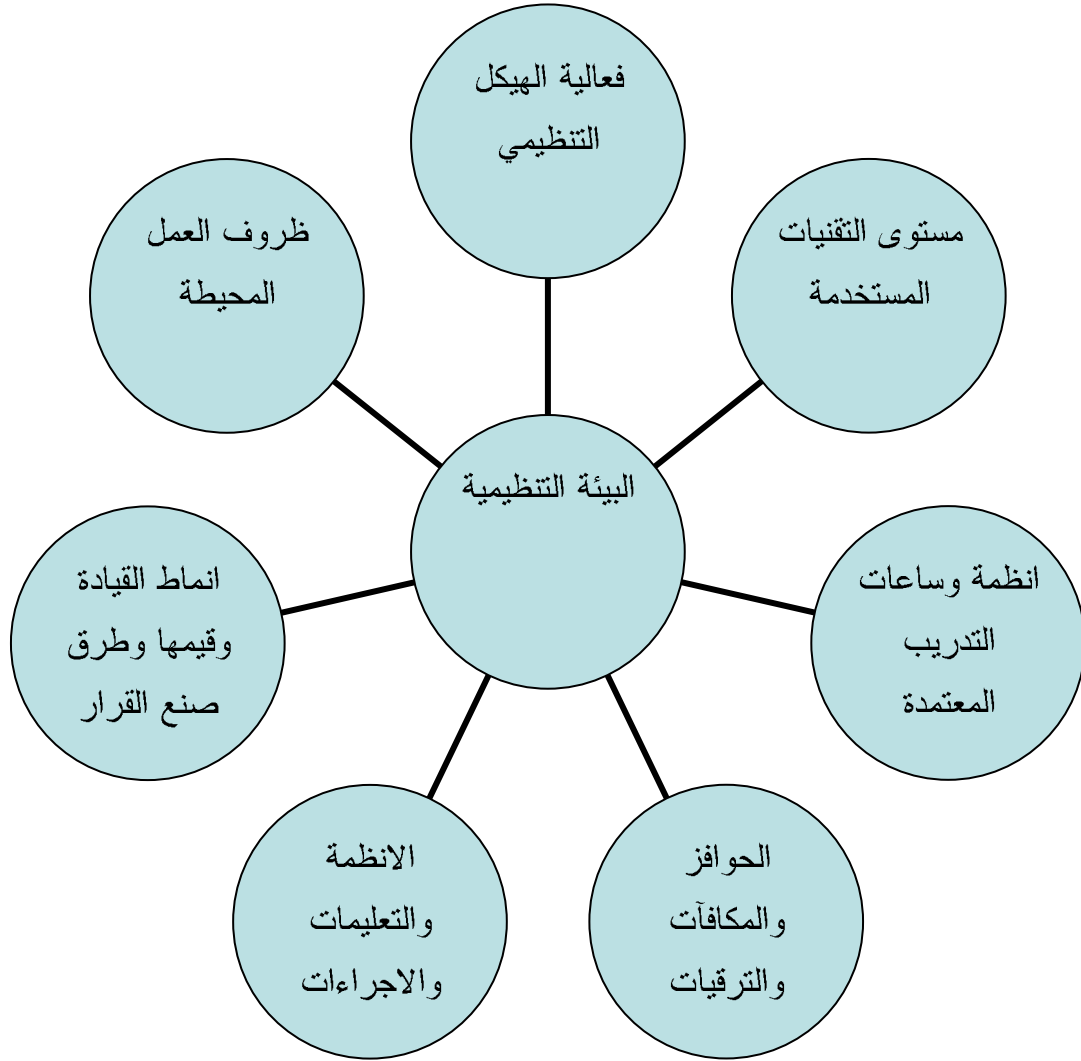
تعرف البيئة التنظيمية بشكل عام بأنها البيئة الداخلية (مادية وغير مادية) التي يعمل الفرد في إطارها (حسن، 2016)، وهي من صناعة الإدارة العليا، وعند الحديث عن البيئة الإبداعية فإن هناك عوامل وظروف يجب أن يتم تطويرها وفق طرق مقصودة ومنهجية من قبل أصحاب القرار في المؤسسة لتوليد وتشجيع الإبداع في المؤسسة.

يتم اللجوء إلى خلق بيئة تنظيمية إبداعية عندما تحرص الشركات والمؤسسات بإدارة ادارتها العليا على البقاء والازدهار بحيث تلتزم أن تصل إلى الريادية في القطاع العاملة فيه، وعادة ما تلجأ لتطوير مثل هذه البيئات والثقافات التنظيمية الشركات العالمية وخصوصا التقنية منها والمختصة بالبرمجيات الالكترونية والحاسوبية (المشوط، 2011)، ذلك أن هذا المجال في تطور دائم، ولا ينفع لمؤسسة عاملة في المجال أن تبقى على بيئة تنظيمية كلاسيكية أو بيروقراطية بل أنها تذهب إلى تبني هذا النوع من الثقافات الإبداعية، وذلك في سبيل الإبقاء على درجة وقوة منافستها في السوق، الذي يتطلب الجديد دائما.

تعرف البيئة التنظيمية الإبداعية على أنها تلك البيئة التي تشجع ظهور الميزات الإبداعية لدى الأفراد وفرق العمل في المؤسسة (المطيري،2005)، وبالتالي هذا يحتاج إلى وجود مفهوم التطوير التنظيمي الإبداعي الذي يعنى بنقل المنظمة من حالة إلى حالة أفضل من خلال خطة تطويرية تشمل الرؤية والرسالة والأهداف، وتعكس متطلباتها على الأنظمة والسياسات والإجراءات والأنماط القيادية الخلاقة التي تلتزم نحو الوصول إلى الريادية في عالم الأعمال واكثر قوة في مواجهة المتغيرات والتعامل معها (عبد الباقي، 2000).

والشكل التالي يوضح مكونات البيئة التنظيمية:

الشكل(2.2): مكونات البيئة التنظيمية



المصدر: (عبد الباقي،2000)

وبالرجوع الى الشكل (2.2) فان البيئة التنظيمية الإبداعية تعنى بتطوير مكونات البيئة التنظيمية العامة الظاهرة في الشكل، وتركز عليها بما يتلاءم والقيم المعمول بها في المؤسسة، ومن هذه المكونات ما يأتي:

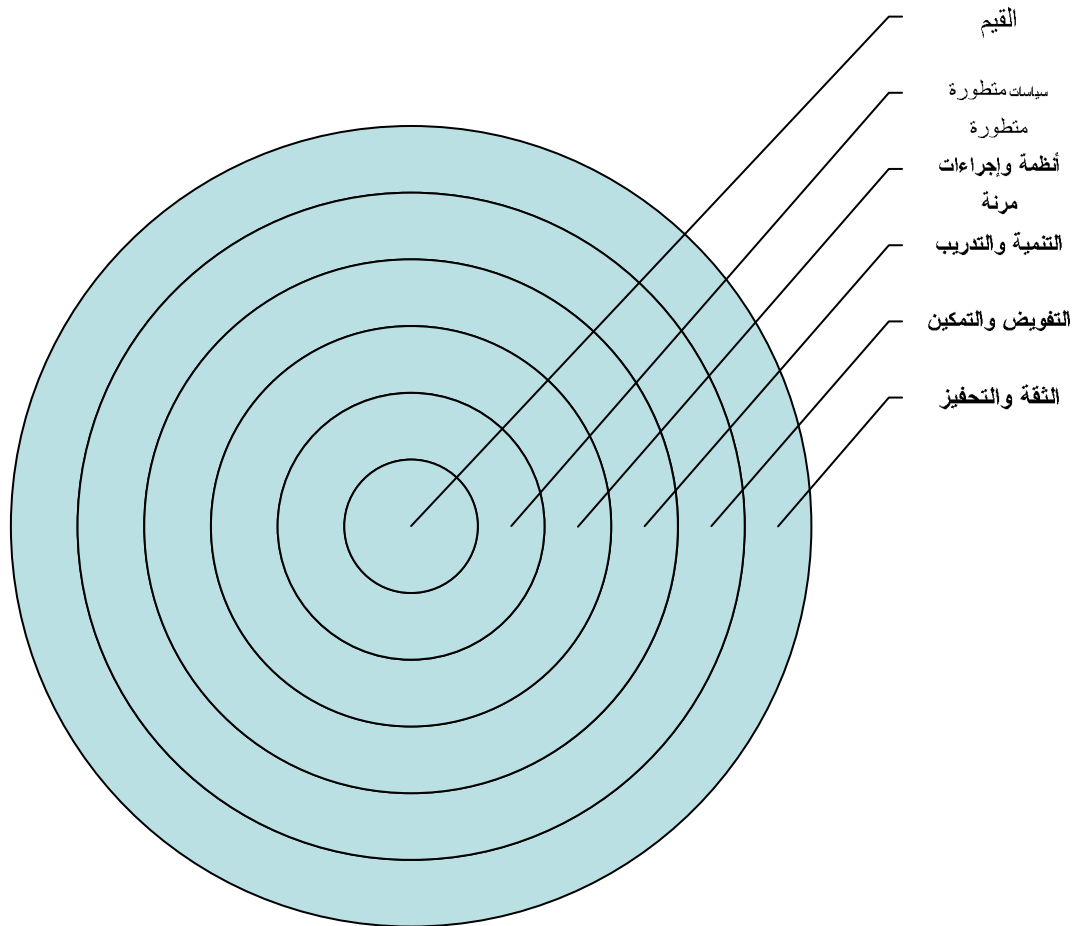
1. فاعلية الهيكل التنظيمي: ومدى تطبيقه للممارسات الفضلى في بناء وتطوير الهيكليات التنظيمية للمؤسسات المختلفة بحيث يلبي المبادئ الأساسية لبناء وتطوير الهيكليات التنظيمية مثل التخصص، ووضوح خطوط الاشراف، وتجانس الوظائف، والتوازن في توزيع السلطات واللامركزية... الخ (حكومة دبي، 2017).
2. الأنظمة والتعليمات: التي تتمثل بتسهيل الإنجاز للعمل، ورقابة فعالة ، وأنظمة مرنة، تتسم بالوضوح والسهولة، ويلتزم بها الجميع (المشوط، 2011).
3. التدريب: يجب على كل مؤسسة أن تلبي الحد الأدنى من توفير ساعات التدريب المطلوبة للمورد البشري لديها ولا تقل عن 24 ساعة تدريبية معا لكل عامل اعتمادا على مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للتدريب (برايس وتر هاوس كوبر، 2016).
4. القيادة والمشاركة في صنع القرار: وذلك يتطلب تبني اللامركزية وفرق العمل ونظرة النظام المفتوح، حتى يتم استثمار كافة الجهود للمورد البشري واستثمارها الاستثمار الأمثل، وتعمل على توليد الأفكار وابتكار الحلول المثلى المطلوبة (العمرى، 2009).
5. الحوافز والمكافآت: البيئة التنظيمية الإبداعية تكون في حالة مستمرة من التطوير لأنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات بحيث تلبي التوقعات التنظيمية لدى العاملين، وتتماشى مع مستوى الشركات الريادية في المنافسة في استقطاب الخبرات والكفاءات (عوض، 2013).
6. التقنيات المستخدمة: من مواصفات البيئة التنظيمية الإبداعية تلك التي تواكب التطورات على الصعيد التقني، وتسعى دائما لامتلاك أفضل الوسائل والأساليب الموجودة في السوق من أجل أن يعكس ذلك على ارتقاء مواردها البشرية وتحقيق الريادية والإبداع المطلوبين، وذلك لتحقيق الغايات الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة (العمرى، 2009).
7. ظروف العمل: تتسم البيئة الإبداعية بالحرص على توفير ظروف عمل لائقة وآمنة ومتطورة، وتواكب تطلعات المورد البشري، وتفوق المقارنات الذهنية التي يفكر بها العاملين لديها بحيث تبقى دائما في المقدمة، وتتسجم مع قيمها ونوع النظرة التي تنظر بها للعاملين لديها، فهي تسعى

دائماً لراحتهم وسعادتهم، الأمر الذي يعزز الانتماء والولاء والرضى الوظيفي، ويحفز الموظفين في العمل لإنجاز أفضل ما لديهم (العقيلي، 2011).

7.2.2 أساليب الإبداع الإداري ووسائله

تعد أساليب الإدارة العليا نقطة المركز في توليد أساليب ريادية وابتكارية لتوليد الإبداع وخلقها في المنظمة، وبالتالي فإن الإبداع عند الأفراد يحتاج إلى طول نفس وطرق ممنهجة لتوليدته حتى تحبب المنظمة بنتائج وفوائد الإبداع الإداري، (عوض، 2013)، والشكل التالي يوضح مجموعة من هذه الأساليب.

الشكل (3.2) أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري



المصدر: عوض، 2013

بالرجوع إلى الشكل (3.2) يتبين أهمية القيمة في دعم الإبداع الإداري، وتلك القيم التي تعتمد على الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص والجدارة والاستحقاق في اتخاذ القرارات المختلفة، وإظهار المعلومات المتنوعة وفق أنظمة متطورة تكفل تدفقها بشكل مستمر، بسرعة استرجاع سهلة نسبياً، تعيين الموظف على توظيف المعلومات في التطوير والإنجاز.

ومن هذه الأساليب إفساح المجال لتوليد الأفكار وعدم قمعها أو تصحيحها، تطوير النظرة للمورد البشري كونه أصلاً من أصول المنشأة وليس مركز تكلفة، التحفيز في تطوير أنماط عمل مختلفة والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، اللامركزية والتفويض في تنفيذ العمليات، والانتقال من نوايا العقاب إلى آفاق التطوير الذي يولد التنمية التدريب المستمر للمورد البشري، وخلق نزعة التحدي في داخل الفرد ذلك التحدي الموجه نحو حل المشكلات وتوليد الحلول المبتكرة، وليس موجهاً ضد الزملاء واستلاب فرصهم، وهذا لا يأتي إلا من خلال الإثراء الوظيفي والتنوع المهاري في العمل، بحيث- في كل مرة- على الإدارة العليا الاعتراف بالإنجاز (بالون، 2017).

تركيز الإدارة العليا على تطوير مؤشرات تدعم الموضوعية والعدالة والانصاف في تكافؤ الفرص والتقييم والترقيات والحوافز والمكافآت (المعيقلي، 2011)، من خلال التنسيق والتكامل بين العمليات المختلفة والمستويات الإدارية التي يظهرها هيكل التنظيم الفعال للمؤسسة.

تدعم الإدارة العليا التي تدعم الإبداع التمكين ومنح الثقة، التخصص والتدوير الوظيفي، وتكون دائبة العمل المستمر على تطوير واعتماد مؤشرات أداء القياسية جديدة للتقييم (برايس وتر هاوس كوبر، 2016)، تتوافق مع سياسات متطورة تقوم على نظرية النظام المفتوح في إدارة الموارد البشرية التي تشمل الاستقطاب والتوظيف والتعيين وخطط الإحلال (شالي، 2014)، انسجاماً مع الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة.

3.2 المبحث الثاني:

1.3.2 الأداء:

مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وترتبط عملية تقييم الأداء بعلاقة تكاملية واعتمادية مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية (عباس، 2006)، مثل التخطيط للموارد البشرية، وتكوين الموارد البشرية، من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وبناء التعويضات المالية المناسبة وعمليات النقل الوظيفي والترقية وبناء خطط الإحلال الوظيفي، وصيانة الموارد البشرية وتطوير العلاقات المرتبطة بهذا المورد الأساس للمنظمة، إضافة إلى تحديد الفائض أو النقص من المورد البشري، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية المطلوبة كما ونوعاً، ارتباطاً مع الخطة الاستراتيجية التي حددتها المنظمة.

تطور مفهوم التقييم في عدة مراحل تماشياً مع تطور المفهوم والنظرة للمورد البشري الذي مر في مسميات مختلفة بداية من شؤون الأفراد إلى شؤون الموظفين إلى الموارد البشرية (شاويش، 2000)، والذي يميز المسمى الأخير عن غيره، هو نظرة المنظمة إلى المورد البشري الذي انتقل من التعامل معه كمركز تكلفة إلى كونه مورداً يجب الاستثمار فيه من أجل أن تحقق المنظمة قوتها التنافسية، مع مثيلاتها في القطاع التي تعمل به.

سوف نستعرض في هذا المبحث تعريف تقييم الأداء وأهدافه من حيث كفاءته وفاعليته، وتطور مفهوم الأداء المعاصر وأبعاده، وآلية تقييم الأداء وعناصرها الأساسية، إضافة إلى التعرف على معايير تقييم الأداء وأساليب التقييم المختلفة.

2.3.2 تعريف تقييم الأداء وأهدافه:

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء ،حسب النظر للمفهوم، فمن الأدبيات من ينظر لها كعملية بحيث تكون "نظاماً رسمياً تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم بها عملية تقييم الاداء للموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين" (العقيلي، 2015).

يتكون مفهوم تقييم الأداء من مصطلحين لهما دلالاتهما في علم الإدارة، فالمصطلح الأول ينطوي على تعريف الأداء، والمصطلح الثاني ينطوي على تعريف التقييم من حيث المفهوم والعملية.

ويرى (بدوي ومصطفى) أن الأداء هو :عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (العجلة،2003)، ويعرف (هلال،1996) الأداء الوظيفي بأنه :تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

وعند ربط المفهومين السابقين بتعريف المعقلي، يتبين لنا أن تقييم الأداء هو، رفع درجة التأكد من كون الموظف نفذ ما طلب منه من الأعمال والمسؤوليات التي تم تكليفه بها خلال فترة معينة، وعند القيام بعملية تقييم الأداء فان النتائج تكون بالكشف عن الانحرافات الموجبة والسالبة(الإنجاز والتقصير) لمخرجات الموظف وأنشطته التي تم تكليفه بها، فتقييم الأداء كعملية تركز على تطوير الإجراءات الموضوعية الهادفة إلى معرفة مستوى الإنجاز الحقيقي الذي تم الوصول له، بينما تقييم الأداء الوظيفي كمفهوم فإنه يركز على الموظف والكيفية والمخرجات التي قام بها لإنجاز الأعمال المطلوبة منه خلال فترة معينة.

وبالتالي فإن تحديد أهداف تقييم الأداء يختلف باختلاف النظرة والمفهوم الذي تتبناه المنظمة في عملية تقييم الأداء، من أجل ذلك كان تقييم الأداء مرتبطاً بأهداف متعددة منها ما يلي:

1. مصدر للمعلومات من أجل الاستفادة من نتائج التقييم في تدريب الموارد البشرية، في مجالات النقص في مستويات الأداء المطلوبة منهم في الحاضر والمستقبل، إضافة إلى كون عملية تقييم

الأداء مصدر معلومات لاحتياجات التخطيط للموارد البشرية، وعلميات الرقابة المطلوبة وأهداف التطوير المرجوة (العقيلي، 2015).

2. من أهداف تقييم الأداء تصويب الانحرافات، حيث إن الأداء إما أن يكون أقل من المطلوب أو أكثر منه أو بنفس المستوى المطلوب، وفي كل نتيجة لتقييم الأداء من هذه النتائج هناك توجه معين تتجهه المنظمة في الاستفادة من هذه النتائج، فإذا وجدت عملية تقييم الأداء انحرافات سلبية عن الأداء المتوقع فعلى المنظمة أن تبحث في أسباب هذه الانحرافات، وتعمل على تصويبها، فقد تكون عوائق لوجستية غير مرتبطة بقدرات المورد البشري لديها، بالتالي فإن أي تدخل يجب أن يكون مبنياً على تحليل نتائج تقييم الأداء، ذلك أن أي تدخل يصحبه تكلفة وجهد واستنزاف للموارد المكلفة للمنظمة والتي اذا كانت في غير موضعها، وقعت المنظمة في الإخلال بمدأي الكفاءة والفاعلية في الإدارة.(المانع، 2003)

3. زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية: تفيد عملية تقييم الأداء في تحسن مستويات الكفاءة للمنظمة التي تقضي بالاستخدام الأمثل للموارد الموجودة لديها، وتعمل على تطوير فاعلية الأهداف والمخرجات التي تستهدفها المنظمة من خلال تحسن مستويات القياس للأداء الفعلي لديها، وتزيد الإنتاجية خصوصا عندما يتم ربط تقييم الأداء بالحوافز والترقيات للموارد البشرية(عامر، سعيد، 1983).

4. تحقيق العدالة والموضوعية في المكافآت والترقيات وتطبيق الثواب والعقاب(جروان، 2002)، ذلك أن تقييم الأداء يقدم لأصحاب القرار مستوى الأداء الفعلي لكل موظف، الأمر الذي يستدعي قرارات من الإدارة العليا ترتبط بتقديم المكافآت المالية والعينية والمعنوية لكل موظف اعتمادا على الموضوعية والحيادية، وتطبيقا للعدالة في المنظمة والتي تشكل جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة، وزيادة في جودة القرارات المعتمدة، الأمر الذي يزيد من الرضى الوظيفي والولاء والانتماء للمنظمة من قبل الموارد البشرية لديها.

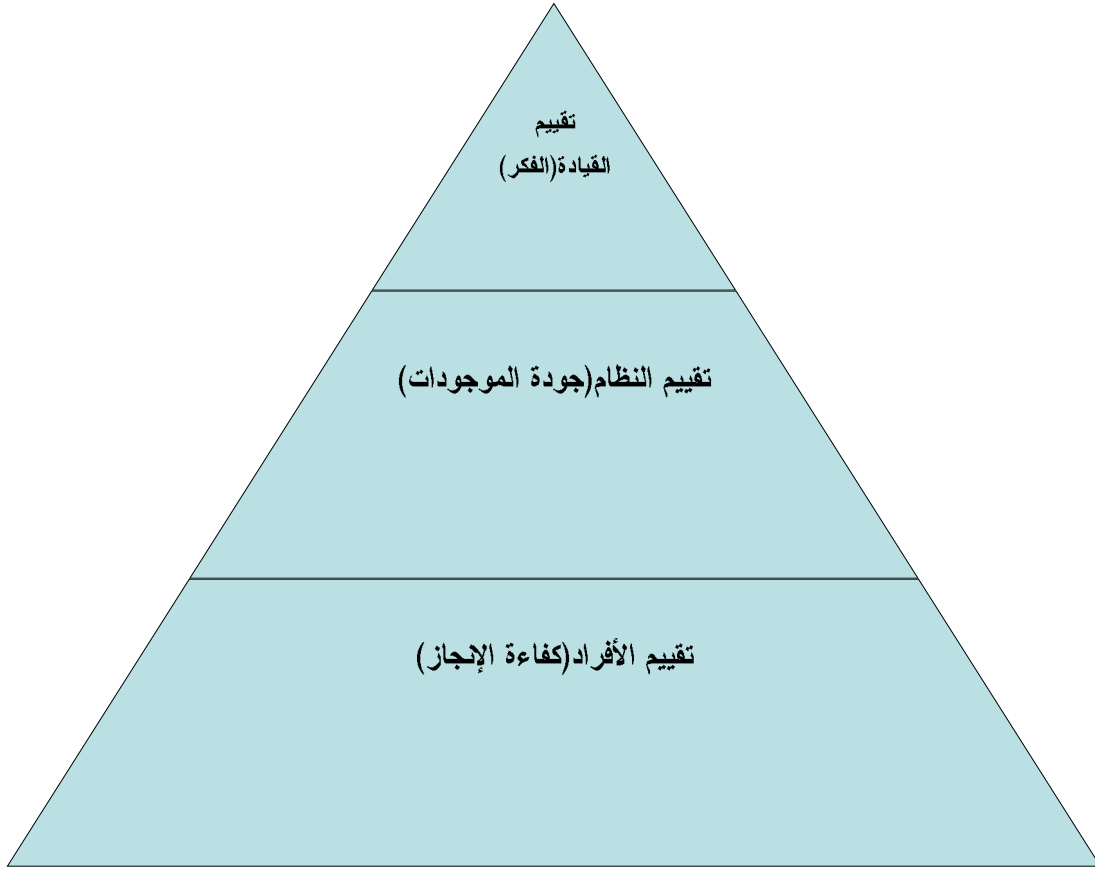
5. من أهداف تقييم الأداء تجنب المخاطر، ذلك أن الكشف المبكر عن أي تقصير في الأداء، أو الانحراف عن المسار المهني الذي يحقق أهداف المنظمة، يبقي المنظمة في مرتبتها التنافسية ويزيد من فرص البقاء والازدهار لأي منظمة تجنباً للمخاطر التي قد تقع إذا ما استمر الأداء بالتراجع (ربابعة، 2003).

6. ينظر إلى تقييم الأداء كفرصة لزيادة المهارات لدى المورد البشري ذلك أن عملية تقييم الأداء المتطورة تكشف عن جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة والإبداع (عباس، 2006)، وفي كلتا الحالتين على المنظمة أن تطور البرامج المناسبة للاستفادة من مواطن الإبداع لدى أفرادها، وتطور برامج التدريب والتنمية المناسبة للتخلص من مواطن الضعف خصوصاً في المهارات التي يحتاجها المورد البشري للقيام بعمله على أكمل وجه.

3.3.2 أبعاد عملية التقييم:

مع تطور المدارس الفكرية للإدارة تطورت النظرة إلى عملية التقييم بحيث ارتبطت بأبعاد شمولية تخص المنظمة، وتؤثر على عملياتها الاستراتيجية والتكتيكية (العقيلي، 2015)، فقد ربط الفكر الحديث للموارد البشرية عملية التقييم ببعد القيمة المضافة التي يحققها المورد البشري، والتركيز على النتائج بمعزل عن الهالة الشخصية (عباس، 2006)، وهذا يتطلب شمولية التقييم لكافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى المتوسطة فالدنيا، وكل مستوى يعكس معايير تقييم مختلفة تحتل أوزاناً نسبية متباينة، وتستند عملية التقييم في أبعادها على النظر للعملية باعتبارها مصدراً للتطوير لا للعقوبة، كما دأبت الأنماط الفكرية القديمة (شاويش، 2000)، بحيث تكون مصدراً للبحث الدائم عن تقاطعات الأهداف بين المنظمة والفرد (العقيلي، 2015)، وينظر اليوم إلى عملية التقييم من الأهمية بمكان كعامل مؤثر على مستويات الرضى الوظيفي والولاء الوظيفي، واللذين يعززان في المورد البشري الدافعية للإنتاج والإبداع، ويعزز من قدرة مواجهة المنظمة للمخاطر والتغيرات التي تواجهها في عالم الأعمال (عاشور، 2008)، والشكل التالي يوضح أبعاد عملية التقييم حتى يسهل التمييز للإداريين كيف تبنى عملية التقييم وماذا تستهدف:

الشكل (4.2): أبعاد عملية التقييم



المصدر: (العقيلي، 2015)، (عاشور، 2008)، (شاويش، 2000)

بالرجوع الى الشكل (4.2) نجد أن أبعاد تقييم الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكنها يجب أن تصب في إطار متكامل لخدمة المنظمة والفرد على حد سواء، فتقييم الإدارة العليا ينصب على الفكر وجودة القرار الاستراتيجي وفاعليته، بينما التقييم للإدارة التكتيكية المتوسطة فإنه يركز على كفاءة العمليات من حيث مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بأقل التكاليف وأعلى معدلات من الجودة للخدمات والمنتجات التي تلتزم بها المنظمة، وفي هذا الإطار فإن كفاءة النظام المستخدم يحتل وزناً نسبياً كبيراً في عمليات التقييم فالآلات المتطورة والأنظمة المأتممة حتما ستزيد من الأداء المتوقع، وترفع مستوى إدارة الجودة للمنظمة، بينما في عمليات التقييم للمستوى التشغيلي، وهو مستوى الإدارة الدنيا فإن أبعاد التقييم تركز على أداء الأفراد ومستوى مهاراتهم في إنجاز الأعمال (حريم، 2009)، علماً بأن الدارج عموماً في عمليات التقييم في معظم المؤسسات هو تقييم

الأفراد وحده بمعزل عن الأبعاد الأخرى لعملية التقييم، وهذا غير معبر عن الوضع الحقيقي لكفاءة الأفراد، ذلك أن الأخطاء الاستراتيجية التي تسببها فكرة القيادة العليا للمؤسسة، سوف تلقي بنتائج سلبية على الأداء المؤسسي بشكل عام، وبالتالي فإن الأفراد في هذه الحالة هم بمعزل عن هذا التراجع، ومن هنا جاءت ضرورة الفصل بين الكفاءة والفاعلية، ذلك أن تقدم أو تدني الفاعلية من مسؤولية الإدارة العليا، بينما كفاءة العمليات والنتائج هي من مسؤولي الأفراد في المستويين الإداريين المتوسط (التكتيكي)، والأدنى (التشغيلي).

لكن الذي يحدث غالباً في المنظمات غير الريادية أنها تركز على بعد واحد لعملية التقييم وهو أداء الأفراد، وتربطه غالباً في إطار العقوبة وتصيد الأخطاء بحيث تقتل الإبداع لدى الفرد، وهذا من شأنه أن يقدم تحليلات غير موضوعية لمعلومات التقييم، ذلك أن تقصير الأفراد في أدائهم ليس دائماً محله التقاعس أو عدم امتلاك المهارات، وإنما ترجع كثير من الأدبيات (ربابعة، 2003) سبب تدني الأداء إلى خلل في الأنظمة المعتمدة تسبب معوقات لوجستية كثيرة، أو عدم انسجام بين الرئيس والمرؤوس نتيجة ممارسة أنماط تقليدية من أساليب القيادة، وطرق اتخاذ القرارات المختلفة؛ مما يسبب صعوبة كبيرة في توليد حالة إبداعية للموظف في بيئة تنظيمية لا توفر له الدعم اللازم للابتكار والريادية والإبداع في كافة مستوياته.

4.3.2 آليات وأساليب تقييم الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية:

تحتاج عملية تقييم الأداء إلى عناصر محددة لاتمامها، وقد تطورت النظرة الحديثة إلى عملية تقييم الأداء بحيث أصبحت عملية ديناميكية مستمرة، تركز على كفاءة الأداء وفاعليته، فالكفاءة تركز على العمليات بحيث تكون أقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة وأقل جهداً وأكثر إنتاجية، بينما الفاعلية تركز على مناسبة الأهداف، وأهمية تحقيقها والانسجام مع الرؤيا والرسالة الخاصة بالمؤسسة فهي التي تحدد البدائل الاستراتيجية بينما الكفاءة تحدد البدائل التكتيكية والشكل التالي يوضح الفرق بينهما كما يلي:

الشكل (5.2): توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية



المصدر: جونسن، 2017، الفرق بين الكفاءة والفاعلية في الإدارة الاستراتيجية (Chron, Retrieved 16-7-2017, Edited).

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن الكفاءة تعمل على تقليل التكلفة انسجاماً مع محدودية الموارد وتكاملاً مع انتقاء العمليات الإنتاجية المناسبة لتحقيق ذلك، وتكون مناهة بمستوى الإدارة الوسطى (التكتيكية)، بينما الفاعلية تعمل على إنجاز الأهداف من حيث المناسبة، والدقة وصحة هذه الأهداف، وتكون مناهة بالإدارة العليا، ونطاق أشرافها هو المستوى الإداري الأول في المؤسسة، متأثرة بشكل كبير بالأنماط القيادية والفكرية التي تقود المؤسسة.

وقد طورت الدراسات أدوات مختلفة لعملية التقييم الشمولي لأداء المنظمة بما يشمل الأفراد والنظام والفكر العامل فيها، ومن هذه الأدوات أداة (6 سيجما) و(بطاقات الأداء المتوازن) و(مؤشرات قياس الأداء الرئيسية) (KPIs, Key Performance Indicators)، وما يميز هذه الأدوات أنها شمولية الأبعاد تنظر إلى أداء المنظمة نظرة متكاملة، ولا تركز فقط على أداء الأفراد، وإلا كان من الصعب خلق الجو الإبداعي الذي تطمح له المنظمة، وعليه فإن التركيز هنا سيكون على احد هذه الأدوات وهي مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs, Key Performance Indicators).

5.3.2 مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs ,Key Performance Indicators):

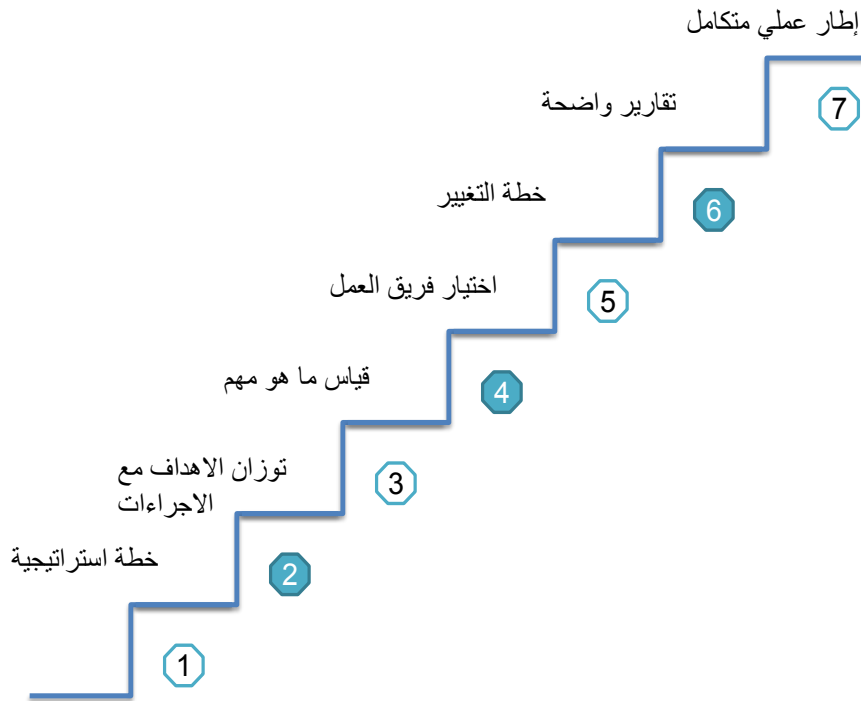
1. ماهي مؤشرات قياس الأداء الرئيسية ؟ (KPIs ,Key Performance Indicators):

أداة تستخدم لقياس الأداء للمنظمات وتطويرها بشكل شمولي انطلاقا من التركيز على عوامل النجاح الحرجة لها ويكشف عن مدى اقتراب المنظمة من أهدافها وتعتمد على توضيح أداء المنظمة بمؤشرات رقمية وكمية فقط وهذا التعريف يعني ان KPIs هي أداة وليست هدف وهي محصلة أداء جماعي وتكتشف مواطن الخلل لكي يسهل علاجه (نيازي، 2016).

2. كيف نبني مؤشرات أداء ناجحة للمنظمة ؟

هناك سبع خطوات أساسية سماها الدكتور ابراهيم نيازي (نيازي، 2016) بخطوات النجاح السبعة والتي تم اختزالها في الشكل التالي:

الشكل (6.2): خطوات تطوير مؤشرات الأداء الناجحة

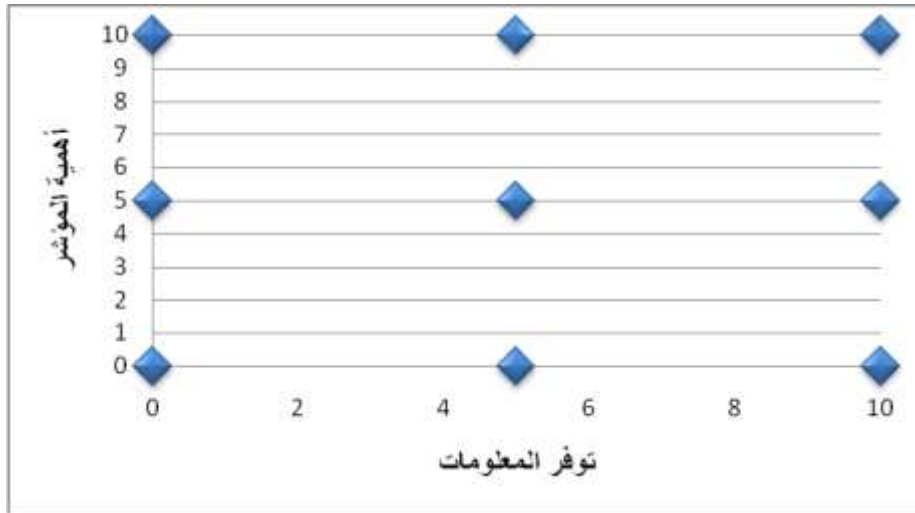


المصدر: نيازي، 2016

بالرجوع الى الشكل (6.2) فإن تطوير مؤشرات قياس الأداء تحتاج إلى ما يلي:

1. خطة استراتيجية واضحة الأهداف : الابتعاد عن الأهداف المركبة : مثال لهدف مركب: تحسين كفاءة وفاعلية جميع الإجراءات الاساسية في المنظمة : حيث تتولد أسئلة كثيرة عن الهدف ماذا نعني بإجراءات أساسية (ما هي كم عددها ؟ وقتها ، مستواها ، التراكم التاريخي لها قدمها حدثتها ..الخ) وكذلك ماذا نعني بالكفاءة؟ ماذا نعني بالفاعلية في الهدف أعلاه؟ فإن لم نحدد.. سيذهب كل مدير أو موظف بتفسيره الخاص وتتبعثر الجهود على اعتبار أن لدى كل واحد منهم درجة من التأكد كبيرة لفهم الهدف استنادا إلى فهمه الخاص ، والمطلوب أهداف منفصلة وتعريفات إجرائية واضحة لجميع المصطلحات التي وردت في صياغة الهدف .
2. توازن الأهداف الاستراتيجية مع الإجراءات :إذا كانت الأهداف تعد الجسد فإن الاجراءات هي عضلات هذا الجسد لذلك 95% من أخطاء المنظمات في إجراءاتها الضعيفة، وبالتالي مخرج ضعيف لا يرتقي لمستوى الهدف ، فالإجراء بحد ذاته نظام فرعي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وبالتالي عملية التطوير يجب ان تكون شاملة لكل العملية ووضع مؤشرات على ثلاث مستويات(مدخلات الإجراء ، عملياته ، مخرجاته) .
3. قياس ما هو مهم (المصفوفة المنطقية) :نطبق المصفوفة المنطقية على المؤشرات، لنحدد مواطن الخلل والتراجع في المنظمة، وبالتالي نحدد مستويات ومناطق التدخل للتحسين المطلوب.

الشكل (7.2): المصفوفة المنطقية لتطبيق مؤشرات الاداء الرئيسية



المصدر: نيازي(2016): ملتقى التميز المؤسسي، الرياض، السعودية

الشكل (7.2) يبين أهمية المعلومات وتدققها، للوصول إلى كفاءة المؤشر ومدى اعتماد قدرته على قياس مستويات الأداء التي تم تطويره لها، فالشكل (8) يوضح وجود علاقة طردية بين المعلومات ونجاح المؤشر وأهميته في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم اعتمادها في المؤسسة.

4. اختيار فريق العمل المناسب : الذي سيطور KPIs وهذا يتطلب تحديد مواصفات الفريق بحيث لا يقل عن خمسة والمناسب هو سبعة، ويتسم بالتنوع اعتمادا على الهيكل التنظيمي للوحدات المختلفة، فهذا من شأنه ان يقلل الجهود المبذولة في دراسة الإجراءات المتنوعة للوحدات المختلفة في المنظمة، ويساعد على تطوير مؤشرات أداء مناسبة وموضوعية، وعلى الإدارة العليا أن تمنح الصلاحيات لفريق تطوير KPIs بحيث يستطيعوا التحرك والدخول إلى كافة البيانات المطلوبة، وضمان مساعدة كافة المستويات والوحدات التنظيمية لهم، وينصح في هذا الإطار استبعاد المدراء التنفيذيين في المنظمة من المشاركة في الفريق لعدة أسباب أهمها عدم التفرد ، الأمر الذي يعيق الفريق ، بعد اختيار الفريق يتم تدريبهم على المهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز المهمة .

5. خطة للتغيير : يجب على الفريق مشاركة الجميع في تطوير هذه المؤشرات، والعمل على خلق حالة من الوعي كبيرة في المنظمة تجاه المشروع، حيث إن ذلك من شأنه أن يساعد على تبنيها، ويقلل مقاومة الموظفين للتغيير المطلوب ضمن المؤشرات، ويجب التذكر هنا أن KPIs ليست أداة معاقبة وتعقيد وإنما أداة تطوير وتحسين للأداء .

6. تقارير واضحة : ما يقلل من منفعة التقارير لأصحاب القرار أنها تكون معقدة مليئة بالأرقام والجدول والمنحنيات ، في تقارير ال KPIs يجب الإجابة عن سؤال ما هو الأداء الحالي للمؤشر والتحليل الفعلي له (ماذا انخفض وماذا زاد ؟ لماذا ؟ هل هو ضعف داخلي ام تغير خارجي ؟) ثم التوصيات وبالتالي هذا النهج سيريح اتخاذ القرار للمدير ويسرع في التدخل المطلوب (نيازي،2016).

7. إطار عملي متكامل : من أجل الوصول إلى مجموعة مؤشرات أداء موضوعية ومتطابقة مع الأهداف يجب تبني منهجية عملية واضحة، لذلك فالعصف الذهني لا ينفع هنا وتبني نماذج جاهزة لا يقدم المطلوب ووضع مؤشرات عالمية جاهزة أيضا لا يطابق اهتمامات وأولويات المنظمة وعوامل نجاحها الحرجة، وبالتالي الطريقة العملية يجب ان تبدأ من المنظمة وتنتهي إليها في تطوير المؤشرات وهذا يتطلب (scoreboard،2017) :

- (i) تخطيط (تحليل جاهزية المنظمة لل KPIs ، وضع خطة عمل للمشروع ، ربط الأهداف مع الإجراءات) .
- (ii) تصميم المؤشرات المطلوبة واختيارها بناء على المصفوفة المنطقية وتنفيذها .
- (iii) تحديد مصادر البيانات وتحديد القيم المطلوبة .
- (iv) تحديد التقارير المطلوبة ومنهجيتها وتوثيق المؤشرات واعتمادها وضمها وتثبيتها.
- (v) الأتمته من خلال تصميم النموذج الأولي وإطلاق اللوحة للمؤشرات .

تعد أداة KPIs أداة من أدوات متعددة لقياس أداء المنظمة تتكامل مع أدوات أخرى (بطاقات الأداء المتوازن وستة سيجما ..الخ) لتلبية احتياج المنظمة وزيادة درجة التأكد من أن الأمور تسير وفق ما تم التخطيط لها وتعد فرصة لتطوير الأداء ومساعدة الموظفين على إنجاز أعمالهم وفق مستوى الكفاءة والفاعلية التي تسعى إليها المنظمة، وقد تم تطوير KPIs بحيث تمت حوسبتها لتعين أصحاب القرار على أخذ القرار المناسب بأسرع وقت ممكن، لذلك فهي تحتاج إلى الوعي بها والتدريب عليها وإتقانها بحيث تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهذه المؤشرات تتكون من أهداف المنظمة وأولوياتها والمخرجات المتوقعة لها.

4.2 المبحث الثالث: دراسات سابقة:

تم الاطلاع على بعض الدراسات ذات العلاقة في موضوع البحث التي أعانت الباحثة على تطوير الفرضيات والأسئلة وأهداف ومشكلة البحث، إضافة إلى التعرف على أهم النظريات في مجال الإبداع الإداري ومكوناته والأداء الوظيفي، كما ساعدت هذه الدراسات الباحثة على التعرف على المراجع المختلفة المطلوبة لإثراء البحث، والإطلاع على منهجيات هذه الدراسات وطرق التحليل التي تم اعتمادها، وأدوات جمع المعلومات التي تم تطويرها لهذه الدراسات إضافة إلى أهم نتائجها وتوصياتها من أجل الاستفادة والإثراء ما أمكن، ومن هذه الدراسات نورد ما يلي:

1.4.2 دراسات باللغة العربية:

دراسة جميل و صديق وحسن(2015):"دور الذكاء العاطفي في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان - دهوك ركزت الدراسة على أهمية الحاجة للإبداع الإداري في عالم يتلاحق فيه نمو المنظمات، وتزداد المتغيرات بحيث أصبح الإبداع في المنظمات خاصة التعليمية منها حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وأكدت الدراسة على أن للإبداع دوراً مهماً في بقاء وتطور المنظمات في ظل التغيرات المعاصرة .

وقد تم وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وعملية تحقيق الإبداع الإداري، وهو ما نتج عنه مجموعة من الإفتراضات تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS V.20) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية، ومنها أن الذكاء العاطفي يعد مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات، والإبداع الإداري بدوره يلعب دوراً فعالاً في الوصول إلى ميزات تنافسية إضافة إلى تحقيق الريادية والإبداعية في المنظمات.

دراسة السويبي (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، الرياض، السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2009 -2010 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت إلى عدد من التوصيات من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة الكليبي (2012): "الإبداع الإداري للمديرين العامين في مديري الإدارات في الوزارات في الجمهورية اليمنية"،

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مدى توافر عناصر الإبداع في المديرين العامين ومديري الإدارات، وكذلك تطبيق هذه العناصر خلال عملية الإبداع الإدارية والأساليب المستخدمة في الإبداع الإداري ومدى السماح لمروؤسيهم الوصول إلى الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وكانت عينة الدراسة: جميع المديرين العامين ومديري الإدارات في الوزارات تحت الدراسة يصل إلى 350 مديرا عاما.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كشفت عن مدى توافر عناصر الإبداع الإداري التي كانت بالمتوسط للمديرين، وكان العنصر الأكثر شيوعاً بينهم هو الأصالة، ثم استمرار الاتجاه ثم الطلاقة والمرونة، وعنصر تحديد التحدي يأتي في المرتبة الأخيرة.

دراسة عوض (2013): "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة محكمة كأداة لجمع المعلومات ذات العلاقة، وزعت على (425 فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانة صالحة للتحليل، وقد خرجت الدراسة بنتائج أشارت إلى أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة، مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها، وقد تساءلت الدراسة عن مدى توفر عناصر الإبداع الإداري وأثر تطبيقها في مجتمع البحث.

تفيد هذه الدراسة في ما تم التطرق له من إطار نظري مثير، والتعرف على المنهجية التي شابهت منهجية الدراسة هنا، وقد اظهرت مكونات وعناصر الإبداع الإداري التي يمكن مقارنتها بما تم طرحه في خطة الدراسة المنوي تطبيقها، إضافة إلى تأكيدها على أن للإبداع الإداري علاقة قوية في التطوير التنظيمي الذي يعد الأداء الوظيفي محصلة له وجزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير التنظيمي، إلا أن الدراسة هنا اقتصرت بالأداء الوظيفي كمتغير تابع بدل التطوير التنظيمي، إضافة إلى اختلاف في مجتمع البحث وسماته.

دراسة العجلة (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام": دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، بحيث تم تحليل (٣٠٥) استبانات وذلك بنسبة (٨٢ %) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج تفيد أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تسهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وأظهرت أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، إضافة إلى أن عملية تقييم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً، وأن واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. وتشابهت هذه الدراسة بموضوع دراستنا، واختلف في سمات المجتمع وعينة الدراسة، وافادت الدراسة في التعرف على أهم الأدبيات والدراسات السابقة في المجال، ونهت الباحثة إلى أهمية الربط بين الإبداع الإداري بتقييم الأداء الوظيفي، كما سيتم الإطلاع على أداة الدراسة (الاستبيان) للاستفادة من تطوير جمل ذات مصداقية وثبات عالي الارتباط بمتغيرات الدراسة ومجالاتها.

دراسة خميسات وسليمانى(2013):"الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية"،(دراسة حالة مؤسسة موبيليس):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الإبداع الإداري واستراتيجيته، ومدى ارتباطه بتحقيق ميزة تنافسية اقوى للمنظمات، واتخذت شركة هاتف نفال(موبيليس) كحالة دراسية، وقد اتخذت المنهج الكيفي، واعتمدت المقابلات كأداة لجمع المعلومات وتحليلها، وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري له علاقة قوية بتحقيق ميزة تنافسية أعلى للمنظمات، التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء الوظيفي الذي يساعد على تحقيق وتقوية الميزة التنافسية في سوق العمل مع نظيراتها من المنظمات، وقد تطرقت الدراسة إلى أهم الأدبيات المختصة في الإبداع الإداري وتحديد مستوياته واستراتيجياته، وهذا سيضيف فهماً أكبر لمفهوم الإبداع الإداري وماهيته في هذه

الدراسة، علماً بأن الدراسة اختلفت مع دراستنا هنا بالمنهج والعينة وأداة البحث وكذلك الأسئلة، إلا أنها وفرت مزيداً من المراجع والنظريات والأدبيات المختلفة في مجال الإبداع الإداري.

دراسة حسن (2014): "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري":

تناولت الدراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ماهو أثر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وهدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي". وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري، وأن لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل، كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال، إضافة إلى أن الجامعة تمتلك كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

علماً بأن هذه الدراسة ستفيد في كيفية تناول عناصر البيئة التنظيمية الإبداعية خصوصاً أنها تتشابه في مجتمع الدراسة، وتسلط الضوء على الجامعات، وهي أحد أسئلة الدراسة هنا، كما أنها أظهرت أهم أدبيات الإبداع الإداري، وعرجت على مراجع متنوعة ستفيد الدراسة.

تقرير استراتيجية جامعة فلسطين التقنية (الخصوري) العشرية (2009-2019):

مما جاء في التقرير تطلع الجامعة لتحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، وأن تحظى بالتقدم والريادة في التخصصات التكنولوجية والتطبيقية، وأن تكون متميزة في نوعية وجودة التعليم الذي تقدمه من خلال برامجها النوعية والإبداعية ومراكزها البحثية والتطبيقية المتميزة، وتتطلع الجامعة لتخريج كوادر تتمتع بقدرة علمية وعملية وبحثية ممتازة بالقدرة التطبيقية

بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، ولديها القدرة على التنافس مع غيرها لإيجاد فرص عمل ملائمة إلى تحقيق برامج عمل مبنية على مبدأ الشراكة مع القطاع الخاص والقطاع العام والقطاع الحكومي، وتتطلع أيضا لتحقيق التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك.

ولتحقيق هذه الرؤية فقد طورت الجامعة خطة خمسية وعشرية تقوم على عدة أهداف وبرامج من شأنها أن تبلور أنشطة أساسية وفرعية مهمة في الماضي قدما لتحقيق ازدهارها وتقدمها، ومن أهم ما جاء في ذلك برنامج تطوير الموارد البشرية لديها، وضرورة تطوع الجامعة إلى تكوين مورد بشري يتسم بالكفاءة والريادية والابتكار والإبداع على مختلف الأصعدة.

وهذا سيفيد الدراسة في تكوين مفهوم عام وتفصيلي عن برامج الجامعة لإمكانية قياسها مع واقع الأداء الوظيفي ارتباطا بالمأمول والمخطط له، والتعرف على إدارات الجامعة وفروعها وواقع سير عمليات التقييم للأداء إضافة إلى التدخلات الإبداعية التي قامت بها الجامعة من خلال موظفيها وربطها بالتغير الذي حدث على التقدم في الأداء في إطار الأساليب التي دعت لها الإدارة العليا كدعم للإبداع الإداري، وتحليل العلاقة بين كافة هذه التدخلات من خلال منهجية الدراسة المقترحة.

2.4.2 دراسات باللغة الانجليزية:

اطلعت الدراسة هنا على دراسات متنوعة باللغة الإنجليزية من أجل تطوير مشكلة البحث وتحديد متغيراتها المستقلة والتابعة وكان من بين هذه الدراسات ما يلي:

دراسة "ريفيز"(2015):"العمل الإبداعي كبعد للأداء الوظيفي"، جامعة فلوريدا الدولية، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العمل الإبداعي كبعد للأداء الوظيفي، وبررت أهمية هذه الدراسة من خلال استعراض أهمية الحفاظ على القدرة التنافسية ، بحيث أن العديد من أرباب العمل يتكلمون عن الإبداع والإبداع الوظيفي، كقيمة مضافة إلى قيمة منظماتهم، ورغم هذه القناعة لديهم، إلا أن

نماذج الأداء الوظيفي تخلو من بعد العمل الإبداعي للموظفين كمعيار مهم لقياسه في مكان العمل خلال فترة التقييم.

الغرض من هذه الرسالة هو إجراء دراستين منفصلتين، ولكن لهما صلة بالأداء الإبداعي الذي يهدف إلى توفير الدعم الذي ينبغي أن يكون عليه الأداء الإبداعي.

بالنسبة للدراسة الأولى اختصت بالتعرف على العلاقة بين الأداء الإبداعي وأداء المهام ، والعلاقة بين الأداء المبدع وسلوك المواطنة التنظيمية في عمومياته ، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الأولى وجود علاقة متوسطة إلى كبيرة بين العمل الإبداعي ومستوى الأداء ضمن متغير مصدر التقييم والمؤسسة التي يعمل فيها الموظف.

أما في الدراسة الثانية فقد تم اعتماد نموذج يقيس الأداء الإبداعي بالمهام المنفذة لتسهيل إمكانية قياس العمل الإبداعي في إنجاز المهام لدى الموظفين معتمداً على الفروق الفردية للموظفين مثل المميزات الشخصية والكفاءة الذاتية للموظف، وخصائص الوظيفة (الاستقلالية، وردود الفعل، ودعم المشرف) في عينة من 299 موظفاً ، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين الفروق الفردية والوظيفة

مرتبطة بالخصائص الوظيفية بشكل إيجابي مع جميع معايير الأداء، وأن معظم الأفراد يتأثر إبداعهم بالفروق الفردية لديهم المرتبطة بالخصائص الوظيفية. تدعم الدراسة 1 والدراسة 2 فكرة أن الأداء الإبداعي يجب أن يتم تضمينها في نماذج الأداء الوظيفي.

دراسة أبو رمان (2016):"اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لموظفي المعهد الأردني للإدارة العامة، الجامعة الإسلامية للعلوم، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة. تم تشكيل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعهد مع مجموع عدد (96) تم توزيع (90) استمارة استبيان ، وتم استرجاع 82 استمارة صالحة ، بنسبة استرجاع 91%، وقد وجدت الدراسة

أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والتواصل الفعال للموظف والتحفيز) على تحسين الإبداع بين العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة، هذا ووجدت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في SIG. المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات العمال نحو تحسين الإبداع، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تمكين المشاركة، ومجموعات العمل، والعمل الجماعي، وتشكيل واتخاذ القرارات الإدارية، وإعداد بيئة العمل بطريقة من شأنها دعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، والعمل على تمكين اللامركزية، وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وأخيراً العمل على وضع نظام فعال للحوافز المالية وغير المالية للموظفين.

دراسة عبد الرؤوف وآخرين (2017): " دور المهارات الشخصية والقيادية على الإبداع الإداري في جامعة نجران

يهدف هذا البحث إلى تحديد مستوى المهارات الشخصية وإدارة القيادة في جامعة نجران في المملكة العربية السعودية. وكفاءة تلك المهارات في الإبداع الإداري. عينة البحث بلغت (39) من قادة إداريين في جامعة نجران، وقد صمم الباحثون استبياناً لقياس المميزات الشخصية والمهارات الإدارية.

مقسمة إلى اثنين من محور (المهارات الشخصية 16 البيانات - المهارات الإدارية 14 البيانات). والثاني لقياس الإبداع الإداري للقيادة يتكون من 21 بياناً. أهم النتائج أظهرت مستوى عالياً من المهارات الشخصية والإدارية والمستوى المتوسط للإبداع الإداري للقادة الإداريين بالجامعة، بالإضافة إلى العلاقة الإيجابية بين المميزات الشخصية والمهارات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة ثوماس وفيلدمان (2008): "علاقة العمر بالأداء الوظيفي"، جامعة هونج كونج وجامعة جورجيا، الاتحاد الأمريكي للأخصائيين النفسيين، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية العمر في مستوى الأداء الوظيفي، وحللت الدراسة العمر للعاملين مع عشرة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي، واستعرضت مجموعة من الدراسات السابقة لاستنباط الأبعاد العشرة للأداء وحول العلاقة بين العمر والأداء الوظيفي بينت النتائج أن العاملين لديهم ميل إلى حد كبير التركيز على أداء المهمة الأساسية، ولكنهم دفعوا اهتماماً أقل بكثير لسلوكيات العمل الأخرى إضافة إلى مستوى المساهمة في الإنتاجية، وقد وفرت الدراسة الحالية تحليلاً موسعاً حول العلاقة بين العمر والأداء الوظيفي الذي يتضمن 10 أبعاد لأداء الوظيفة: أداء المهمة الأساسية، والإبداع، والأداء في برامج التدريب، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأداء السلامة، وسلوكيات العمل العكسي العامة، والعدوان في مكان العمل، واستخدام المواد أثناء العمل، والتأخير والغياب. تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن العمر لا يرتبط إلى حد كبير بأداء المهام الأساسية، إلا أن الإبداع والأداء في برامج التدريب، أظهر علاقات أقوى مع سبعة أبعاد أخرى للأداء. النتائج تسلط الضوء أيضاً على أن علاقات العمر مع المهمة الأساسية تؤثر على الأداء وسلوكيات العمل بنتائج عكسية، أي كلما زاد العمر قل الأداء وتدنّت سلوكيات العمل.

دراسة "لاي" (2011): "دور الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري للشركات المعمارية الممارسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وكيفية انتقال الطلب على الإبداع من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي ليشمل بيئات العمل التي وصلت فيها المنظمات، إلى ضرورة عالمية للابتكار مع تصاعد وتيرة التغيير.

ودعت الدراسة الى ضرورة أن تفي المؤسسات بمتطلبات نقص المواهب في وقت يطلب فيه العملاء المزيد مقابل أقل. وناقشت الدراسة الإبداع، كوسيلة لإنتاج نتائج مبتكرة، يسمح للمنظمات لتبني الأفكار الجديدة، وعملت الدراسة على دمج الإبداع التنظيمي في إبداع الأفراد ذوي الاحتياجات على المستوى التنظيمي الذي يستدعي بيئة التغيير، وخلصت إلى أن هذا الأمر يتطلب التعلم التنظيمي الذي يؤثر على السياق التنظيمي للمناخ والثقافة السائدة.

واتخذت الدراسة الممارسة المعمارية التي تشمل تخصصات التصميم في الهندسة المعمارية والتصميم الداخلي والتخطيط مجالاً إبداعياً وسياًقاً مناسباً لاستكشاف الإبداع التنظيمي. وربطت العلاقة بين الإبداع التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وأكدت أن العلاقة تعمل على ترسيخ أسس تنمية الموارد البشرية (التعلم والأداء والتغيير) في الحفاظ على احتياجات الإبداع التنظيمي وتغذيته، وفي الوقت نفسه يحدد دوراً استراتيجياً لتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال فحص ردود المشاركين، تم بناء المعرفة الأساسية حول الإبداع التنظيمي وعلاقته ببنية الإبداع والقيم والأداء في سياق الممارسات المعمارية الكبيرة، وقد تم اختيار الشركات المشاركة من عينة عشوائية طبقية من السجلات المعمارية لعام 2009 م كشفت أعلى 250 شركة عن الإيرادات من الخدمات المعمارية فقط، وتمت دعوتها للرد على المسح الإلكتروني.

قامت الدراسة بتحليل الارتباط والانحدار للعلاقة بين الإبداع والقيم والأداء لتشكيل الإبداع التنظيمي. كما اختبرت الدراسة مؤشرات لثلاثة تخصصات قيمة لتحقيق الريادة في السوق التي اقترحتها دراسات سابقة اعتمدت عليها الدراسة، وتم الكشف عن ارتباط قوي بين المتغيرات المذكورة.

دراسة سرور والعويضي (2012): "مستوى الإبداع لدى موظفي الإدارة، أعضاء هيئة التدريس والفنانين في الجامعة الأردنية وعلاقتها مع الجنس، الخبرة العملية والعمر":

وقد هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في مستوى الإبداع بين موظفي الإدارة، الأكاديمية والموظفين والفنانين وعلاقته بنوع الجنس والخبرة العملية والعمر، واشتملت الدراسة على عينة من (272) مشاركا، و (164) موظفا إداريا، و (18) موظفا أكاديميا، و (90) فنانا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى أداء في اختبار الإبداع كان للأكاديميين يليها الفنانون وأخيرا الموظفون، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الإبداعي على العينة الكلية التي تعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعلاوة على ذلك، كانت هناك اختلافات لصالح الفئة العمرية (25 - 35). وفيما يتعلق بسنوات الخبرة المكتسبة اظهرت النتائج أن مستوى الإبداع أعلى بالنسبة للموظفين الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات.

وهذه الدراسة ستفيد في مجال تحديد مكونات المميزات الشخصية التي تطرقت لها الدراسة هنا، وكيفية تطوير جمل وأسئلة ذات دلالة وارتباط بالمجال الخاص بذلك، كما أنها تشابهت في منهج الدراسة المقترح وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى أنها اختصت في المجال المشابه في حدود البحث البشرية وهو المجال الجامعي الذي تهتم به الدراسة هنا، طبعاً مع اختلاف المكان والمؤسسة المبحوثة.

دراسة قاسم (2014): "التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الابتكاري"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري بالإضافة إلى درجة السلوك الابتكاري بين رئيس القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب في "شرونة"، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ويشير إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والسلوك المبتكر وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، رئيسي، الخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية لتحقيق أهداف الدراسة.

دراسة جونج وآخرين (2009): علاقة إبداع الموظف بأداءه الوظيفي في شركة تاوان للتأمين:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إبداع الموظف وأدائه الوظيفي، إضافة إلى تحديد متغيرين شخصيين وهما: "اتجاهات التعليم، والقيادة التحويلية"، ودرست آثارهما على إبداع الموظفين من خلال ما يملك من الكفاءة الذاتية الإبداعية، وتم التعرف على أنه كلما زاد إبداع الموظف ارتبط إيجابياً بزيادة الأداء مواكبة مع التقدم في الوظيفية الإشرافية له، وكان اتجاه تعلم الموظفين وتقبل القيادة التحويلية إيجابياً الارتباط بإبداع الموظفين التي تعتمد على الكفاءة الذاتية والميزات الشخصية لكل موظف، كما تطرقت الدراسة إلى نظريات الإبداع الإداري وبعض البحوث التي تركز على مجال الدراسة هنا.

تشابهت هذه الدراسة مع موضوع البحث خصوصاً فيما يتعلق بالتدخلات الإبداعية للموظفين وكيفية اختبارها، الأمر الذي سيفيد الدراسة، بينما اتخذت المجموعة البؤرية كأداة لجمع المعلومات.

دراسة الغامدي(2016): "تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالإبداع الإداري"

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى التعرف على تأثير القادة وصولاً إلى الشعور بالتمكين النفسي للقيادات النسائية في تلك القيادات الإدارية، وقد ركزت الدراسة على التمكين النفسي للإناث والحواس القيادية وكيفية إدارتها والتصورات الناشئة حول الإبداع الإداري، ومقارنة ذلك مع تصورات وحواس الذكور الإبداعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الذكور الأكاديميين وقادة الإناث في ست جامعات عامة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقيّة في تحديد المستجيبين لهذه الدراسة من كل جامعة، واتخذت متغيراً بسيطاً محدداً وهو نوع الجنس، وشارك ما مجموعه 377 من القيادات الأكاديمية من الذكور والإناث في هذه الدراسة (بمعدل استجابة 47%)، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يتأثر الإبداع الإداري بشدة بالتمكين النفسي للقيادات النسائية الأكاديمية.

ستفيد هذه الدراسة في التعرف على أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع التي تتلاقى مع أحد أسئلة الدراسة هنا، إضافة إلى تلاقئها مع المنهج والمجال الأكاديمي الذي تركز عليه الدراسة.

3.4.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في التركيز على موضع الإبداع الإداري وكيفية استثماره في عملية تطوير الأداء لدى الموظفين في مجتمعات البحث التي تم تناولها في مجموع الدراسات التي تم التطرق لها.

وقد أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة أهمية الإبداع الإداري في تطوير الأداء لدى الموظفين، بكافة الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات مثل بعدي التعليم والقيادة التحويلية في دراسة جونج وآخرين (2009)، ودراسة الغامدي (2016) التي ربطت التمكين النفسي بتمية الإبداع الإداري، ودراسة العجلة (2009) التي تلاققت مع أبعاد الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المستقلة، التي خلصت إلى أهمية متغيرات الإبداع الإداري في تنمية وتطوير الأداء لدى الموظفين.

وذهبت دراسات أخرى بالتركيز على المتغيرات الديمغرافية في قياس الإبداع الإداري لمجتمع الدراسة الخاص بكل دراسة، وقد أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة بين هذه المتغيرات والإبداع الإداري ومستوى الاداء مثل دراسة قاسم (2014)، وسرور والعويضي (2012)، وعبد الرؤوف وآخرين (2017).

وباستعراض المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة بمتغيراتها المستقلة والتابعة، يظهر أهمية دراسة الموضوع من حيث العلاقة والفروقات ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الإبداع الإداري والأداء لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كأنموذج للجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج التحليلي الوصفي الكمي، لإنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها، الأمر الذي تتشابه به مع كافة الدراسات التي تم تناولها في الدراسات السابقة، إضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث وفرت الدراسات السابقة مصادر متنوعة لهذه الاستبيانات، التي ساعدت الباحثة في تطوير استبيان ينال قبول المحكمين من حيث الشمولية والملاءمة في الشكل والمضمون لقياس متغيرات الدراسة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير استبانة ومتغيرات الدراسة، وقد وفرت مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات والمراجع المهمة، واكسبت الدراسة فرصة إثراء في استخدام المنهج الوصفي في التحليل الإحصائي المناسب لمجتمع الدراسة الحالية، وتطوير الاستخلاصات المهمة في ضوء النتائج التي تطمح الدراسة الحالية للخروج بها، إضافة إلى مساعدتها في تطوير الإطار النظري اللازم لشرح وتوضيح مباحث الدراسة الحالية واستعراض أهم النظريات والنماذج التي تساعد في تطوير الفهم وتعميق المعنى للقارئ الكريم والمهتمين في تطوير مباحث علمية مماثلة، وذلك لتعميم الاستفادة وإثراء المكتبة العلمية.

وقد واكبت الدراسة الحالية مجموع الدراسات السابقة في موضوع هام ومهم للمكتبة العلمية العربية والعالمية، وهو الإبداع الإداري وأهميته التي تتنامى في عالم الأعمال، نتيجة ارتفاع حدة المنافسة في البقاء والازدهار بين الشركات الدولية والبرامج التنموية الدولية العابرة للحدود، والتي تولد احتياجاً كبيراً لقادة وموظفين مبدعين في أدائهم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضا ميزة مهمة لم تتطرق لها الدراسات السابقة في حدود معرفة الباحثة، وهي تناول موضوع الأداء ببعدين مهمين للغاية في عالم الأعمال والريادة والإبتكار والإبداع ألا وهما بعدا كفاءة الأداء وفاعليته، حيث لوحظ أن كافة الدراسات السابقة تناولت الأداء بمستواه الأول وهو الأداء الوظيفي بشكله العام، ولم يتم التطرق إلى كفاءة الأداء أو فاعليته بشكل متخصص، ليتم مناقشة النتائج بما يثري موضع الإبداع الإداري، ويسلط الضوء على أسبابه وظواهره الموجودة والمفقودة في مجتمع البحث، والذي يعد ميزة أخرى للدراسة الحالية وهو الجامعات الحكومية الفلسطينية واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجا.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو معرفة علاقة الإبداع الإداري بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية "جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً" يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.1.3: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، حيث أشير إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

وإذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية.

2.1.3: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين (الإداريين والأكاديميين) في جامعة خضوري بفروعها في طولكرم ورام الله والعروب حيث كان عددهم 711 لعام 2018م، وذلك حسب دائرة الموارد البشرية في الجامعة.

3.1.3: عينة الدراسة:

تم حساب حجم عينة الدراسة حيث بلغ 154 موظفاً بنسبة خطأ مقداره (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، و(Krejcie & Morgan,1970). وقامت الباحثة بتوزيع 154 استبانة، استلمت الباحثة منها (154) صالحة تم استخدامها في التحليل الإحصائي أي بنسبة 100% من حجم العينة، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وذلك لتمايز أفراد العينة في طبقات تبعاً لطبقات مختلفة كما يأتي:
تم اعتماد طبقة الجنس، والجدول (1.3) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

تمثل الجداول التالية توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة:

جدول (1.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53%	82	ذكر
47%	72	أنثى
100%	154	المجموع

يتضح من الجدول (1.3) أن عدد أفراد العينة الذكور يشكلون النسبة الأعلى وبلغت 53% وأن ما نسبته 47% يشكلون نسبة الإناث من أفراد العينة.

جدول (2.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2%	3	مساعد رئيس الجامعة
4%	6	مدير فرع
1%	2	عميد كلية
16%	24	رئيس قسم
77%	119	عضو هيئة تدريس
100%	154	المجموع

يتضح من الجدول (2.3) أن ما نسبته 77% من أفراد العينة هم من أعضاء الهيئة التدريسية، وهي النسبة الأعلى وأن 16% من أفراد العينة هم رؤساء أقسام أما نسبة مدير الفرع فقد بلغت 4% من أفراد عينة الدراسة وحصل المسمى الوظيفي عميد كلية على أقل هذه النسب التي بلغت 1% من أفراد عينة الدراسة.

جدول (3.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17%	26	أقل من 5 سنوات
25%	39	6-10 سنوات
58%	89	أكثر من 10 سنوات
100%	154	المجموع

يتضح من الجدول (3.3) أن ما نسبته 58% من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة من لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات فقد بلغت 25% من أفراد عينة الدراسة، وحصلت أقل من 5 سنوات خبرة على أقل هذه النسب التي بلغت 17% من أفراد عينة الدراسة.

جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	21	14%
من 31-39 سنة	62	40%
من 40-49 سنة	49	32%
50 سنة فأكثر	22	14%
المجموع	154	100%

يتضح من الجدول (4.3) أن ما نسبته 40% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31-39 سنة، وأن ما نسبته 32% يقعون ضمن الفئة العمرية من 40-49 سنة، في حين أن ما نسبته 14% كانت من نصيب الفئتين العمريتين 30 سنة فأقل و 50 سنة فأكثر.

4.1.3: أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي تكونت من خمسة محاور بالإضافة إلى المعلومات الشخصية كما هو موضح في الجدول (5.3)

جدول (5.3) أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	المعلومات الشخصية	4
الثاني	المحور الأول المميزات الشخصية	33
الثالث	المحور الثاني أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	13
الرابع	المحور الثالث التدخلات الإبداعية الإدارية لموظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري.	13
الخامس	المحور الرابع كفاءة الأداء الوظيفي.	11
السادس	المحور الخامس فاعلية الأداء الوظيفي.	11

يبين الجدول (5.3) أقسام أداة الدراسة وعدد فقرات كل قسم منها وفيما يلي وصف تفصيلي لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها السيكمترية التي هي مؤشرات على دقة القياس، كصدقه وثباته وحساسيته:

5.1.3: دلالات صدق الأداة

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (1)، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود الأداة، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Component) التي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعد أداة الدراسة أنها تتمتع بدرجة من الصدق العالية عندما يزيد معاملات الاستخراج عن 0.5، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب الانحدار للفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة؛ مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال.

جدول (6.3) مصفوفة التحليل العاملي لقيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

الفقرة	معامل الاستخراج	الفقرة	معامل الاستخراج	الفقرة	معامل الاستخراج	الفقرة	معامل الاستخراج	الفقرة	معامل الاستخراج
1	0.657	34	0.607	47	0.693	60	0.524	71	0.519
2	0.536	35	0.692	48	0.749	61	0.587	72	0.584
3	0.706	36	0.648	49	0.667	62	0.646	73	0.695
4	0.662	37	0.609	50	0.65	63	0.763	74	0.715
5	0.602	38	0.705	51	0.622	64	0.754	75	0.543
6	0.71	39	0.8	52	0.583	65	0.573	76	0.554
7	0.646	40	0.567	53	0.615	66	0.538	77	0.766
8	0.567	41	0.659	54	0.55	67	0.475	78	0.72
9	0.708	42	0.649	55	0.672	68	0.738	79	0.738
10	0.699	43	0.604	56	0.557	69	0.75	80	0.565
11	0.629	44	0.711	57	0.64	70	0.772	81	0.751
12	0.529	45	0.808	58	0.8				
13	0.512	46	0.786	59	0.655				
14	0.631								

يتضح من الجدول (6.3) نتائج التحليل العاملي أن جميع قيم معاملات الاستخراج تزيد عن 0.5 وهذا يدل على أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصدق عالٍ وأن هذه الأداة قادرة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها وبدرجة مرتفعة.

6.1.3: ثبات المقياس:

وللتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 20 فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم استخراج معامل الثبات، وبلغ عدد فقرات الأداة بعد هذه العملية 81 فقرة، وقد بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية 0.95 والجدول 8.3 يوضح ثبات أداة الدراسة المتعلقة بالمحاور والدرجة الكلية للأداة.

جدول (7.3) ثبات أداة الدراسة حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية والأداة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الميزات الشخصية	33	0.84
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري	13	0.94
التدخلات الإبداعية الإدارية	13	0.89
كفاءة الأداء الوظيفي	11	0.90
فاعلية الأداء الوظيفي	11	0.91
الدرجة الكلية	81	0.95

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن معامل (الاتساق الداخلي) للدرجة الكلية لأداة الدراسة بلغ 0.95 وهو كبير ودال إحصائياً، أما فيما يتعلق بمحاور الدراسة، فنجد أن معامل الاتساق الداخلي يتراوح ما بين 0.84 لمحور الميزات الشخصية و 0.94 لمحور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري وجميعها دالة إحصائياً. وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

2.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو العاملون في الجامعات الحكومية الفلسطينية جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً ومن ثم الحصول على الإذن بالسماح بتطبيق أدوات الدراسة في الجامعة .
2. تحديد عينة الدراسة، واختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية وباستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، و(Krejcie & Morgan,1970).
3. بناء أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المنشور في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.
4. حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
5. تطبيق الأداة على عينة الدراسة.
6. جمع البيانات.
7. معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

3.3 أساليب المعالجة الإحصائية

يحتوي المقياس على (81) فقرة تتوزع بين محاور الدراسة الخمسة كما هو واضح في جدول (6.3)، أمام كل فقرة خمسة اختيارات هي موافق بشدة (5)، وموافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على فقرات الدراسة ما بين (81-405) درجة.

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيّب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1) أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2) اختبار ت للعينة الواحدة One Sample t-test

3) التحليل العاملي Factor Analysis

4) اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t-test .

5) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

7) الانحدار الخطي Linear Regression .

8) الانحدار الخطي المتعدد Ridge Regression

9) معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

8) معامل الثبات كرونباخ ألفا.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة:

بما أن هدف هذه الدراسة هو التعرف على "الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً". وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة، وتطبيق إجراءات الدراسة على استبانة أعدتها الباحثة، فقد تم الحصول على النتائج التالية:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال الأول للدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم عند العينة وتتضح نتائجه من خلال الجدول (1.4).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات، وقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

- (من 1-أقل من 1.8) درجة أثر قليلة جداً.
- (من 1.8-أقل من 2.6) درجة أثر قليلة.
- (من 2.6-أقل من 3.4) درجة أثر متوسطة.
- (من 3.4-أقل من 4.2) درجة أثر كبيرة.
- (4.2 فأعلى) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً.

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

المتغير	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	وصف الأثر
مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري	154	0.45	3.87	77%	كبيرة

يتضح من الجدول (1.4) السابق أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.87 بوزن نسبي 77%، وتعزو الدراسة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة يعزز من نجاح البرامج والسياسات التي تركز على تنمية الأداء الوظيفي في الجامعة، بوجود الكادر المتميز الذي لديه تصورات خاصة بلغت مستوى أثر كبيراً بأنه يتمتع بمستوى إبداع إداري يؤهله للقيام بمستويات أداء وظيفي كبيرة جداً، ذلك أن القيام بمهام العمل تحتاج إلى مستويات متقدمة من الإبداع الإداري لإنجاز العمليات المختلفة وفق كفاءة وفاعلية عاليين، لتحقيق الأهداف المعتمدة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

ما مستوى محاور الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار One Sample T-Test، وذلك للتعرف على وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات محاور الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحاور المتعلقة بالإبداع الإداري وترتيبها تبعاً لذلك والجدول (2.4) يبين ذلك.

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب لمحاور الإبداع الإداري.

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.00	31.98	82.2%	0.43	4.11	المميزات الشخصية	1
3	0.00	3.31	64.7%	0.87	3.23	أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري	2
2	0.00	19.84	78.3%	0.57	3.92	التدخلات الإبداعية الإدارية	3
	0.00	24.04	77.5%	0.45	3.87	الدرجة الكلية لجميع فقرات إبداع الإداري	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من نتائج الجدول (2.4) ما يلي:

أن المستوى الأول من محاور الإبداع الإداري كانت من نصيب المحور الأول الذي يتعلق بالمميزات الشخصية وحاز على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 82.2% أي بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذا المحور دال إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 والتي تقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=31.98$ والتي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة لأهمية وجود تصورات شخصية لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية يمكن الاستفادة منها من خلال تركيز الإدارة العليا على هذه التصورات ودعمها باتجاه أعمال موجهة نحو النتائج المطلوبة. وهذا تلاقى مع دراسة العجلة (2009)، وعبد الرؤوف وآخرين (2017) ودراسة لاي (2011) اللواتي أظهرن درجة أثر كبيرة جداً لامتلاك المبحوثين المميزات الشخصية للإبداع الإداري.

المحور الثالث التدخلات الإبداعية الإدارية حاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 78.3% أي بدرجة أثر كبيرة ، وهذا المحور دال إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=19.84$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة تقدم التدخلات الإبداعية إلى تمتع العاملين بالمبادأة والمبادرة الإبداعية التي تمكن العالمين من إنجاز الأعمال بتميز تخلق إمكانيات إبداعية تمكن الجامعة من الوصول إلى تحقيق استراتيجيتها ووصولها إلى قوة تنافسية مميزة، تجعلها تتقدم في تحقيق رسالتها المجتمعية والعربية والعالمية التي دعت إليها في استراتيجيتها (2009-2019) وهذا تلاقى مع دراسة أبو رمان (2016) ودراسة ريفيير(2015) وجونج وآخرين (2009) اللواتي أظهرن درجة أثر كبيرة للتدخلات الإبداعية الإدارية للمبوهين، لكن درجة الأثر كانت أقل مع دراسة الكليبي (2012) وعباينة (2013) والسويحي (2013) اللواتي أظهرن درجة أثر متوسطة للتدخلات الإبداعية للمبوهين.

المحور الثاني أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري حاز على المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ 64.7% أي بدرجة أثر متوسطة، وهذا المحور دال إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=3.31$ والتي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة توسط الأثر لأساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري تضعف من استثمار مستوى الأثر الكبير والكبير جدا في المحاور السابقة للإبداع الإداري، والامر الذي يقلل من فرص تولد وتنمية وتعظيم هذا الإبداع بضرورة العمل عليه من خلال تطوير سياسات تدعم التصورات السابقة للعاملين في جامعة فلسطين التقنية -خضوري، وهذا تخالف مع اهتمامات استراتيجية جامعة فلسطين التقنية - خضوري التي ركزت في استراتيجيتها على دعم الإبداع الإداري والتوجه نحو النوعية والجودة والارتقاء باداء العاملين، حيث من المفترض أن تأتي درجة الأثر بدرجة أكبر من متوسطة، وهذا سيكون سبباً في إضعاف فاعلية الأداء المتوقع.

ولتوضيح توجهات العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حول مستوى الإبداع الإداري لديهم حسب محاور الدراسة وفقراتها، كان لا بد من استخراج المتوسطات الحسابية لمحاور مستوى الإبداع الإداري حسب الجداول التالية التي توضح ذلك.

أولاً: تحليل فقرات محور المميزات الشخصية:

وتكون محور المميزات الشخصية من مجموعة من المجالات الفرعية:

1-المجال الفرعي الأول الطلاقة الفكرية.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الطلاقة الفكرية.

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر
1	1	أسهم في ابتكار حلول جديدة في عملي.	4.31	0.68	86.2%	23.84	0.00	كبيرة جدا
4	2	أستمع بطريقة حيادية لزملائي في العمل.	3.90	0.93	78.0%	12.08	0.00	كبيرة
2	3	أسعى دائما إلى تطوير خطط العمل.	4.22	0.71	84.4%	21.43	0.00	كبيرة جدا
3	4	أنوع في أساليب التعبير عن أفكارتي.	4.10	0.75	82.0%	18.21	0.00	كبيرة جدا
		الدرجة الكلية الطلاقة الفكرية	4.13	0.56	82.6%	24.97	0.00	كبيرة جدا

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (3.4) السابق:

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أسهم في ابتكار حلول جديدة في عملي على المرتبة الأولى من بين فقرات الطلاقة الفكرية، وبلغ الوزن النسبي لها 86.2% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=23.84$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة أهمية الإسهام في ابتكار أساليب جديدة في العمل لدى العاملين في الجامعة تزيد من فرص تقدم الجامعة، وترفع من تميزها الأكاديمي والإداري والمالي والفني على حد سواء.

حصلت الفقرة 3 التي نصت على أتقنت إدارة المشكلات في عملي على المرتبة الثانية من بين فقرات الطلاقة الفكرية، وبلغ الوزن النسبي لها 84.4% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 تقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=21.43$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، ذلك أن الطلاقة الفكرية وخصوصا في حل

المشكلات تزيد من تدعيم قنوات الإتصال والتواصل وكفاءة فرق العمل، وتعمل على تصويب الجهود في طريقها المطلوب نحو النتائج والمخرجات المطلوبة للعمل في الجامعة، وهذا التوجه أظهرت أهميته دراسة جميل وآخرين (2015) التي أوصت على ضرورة اهتمام الإدارة العليا على دعم الطلاقة الفكرية للعاملين من أجل دعم الإبداع الإداري خصوصا في جو تنافسي عالٍ يفرضه التقدم التقني وانفتاح السوق العالمي.

2-المجال الفرعي الثاني الأصالة.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الأصالة.

الترتيب	درجة الأثر	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	كبيرة جدا	0.00	21.85	83.6%	0.67	4.18	أسهم بتطوير أفكار جديدة في العمل.	1
3	كبيرة جدا	0.00	17.46	83.4%	0.83	4.17	أتمتع بقدرة على النقاش لإبراز الحجج المقنعة للآخرين.	2
4	كبيرة جدا	0.00	19.91	81.6%	0.67	4.08	أتعامل مع متطلبات العمل بطرق خلاقة بعيداً عن التكرار.	3
5	كبيرة جدا	0.00	17.39	80.4%	0.73	4.02	أنجز الأعمال بأساليب متجددة.	4
1	كبيرة جدا	0.00	21.02	83.8%	0.71	4.19	أستمع إلى الآخرين لتوليد أفكار عمل جديدة.	5
كبيرة جدا		0.00	28.72	82.6%	0.49	4.13	الدرجة الكلية الأصالة	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (4.4) السابق:

- حصلت الفقرة 5 التي نصت على أستمع إلى الآخرين لتوليد أفكار عمل جديدة على المرتبة الأولى من بين فقرات الأصالة، وبلغ الوزن النسبي لها 83.8% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig والتي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=21.02$ والتي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة إلى أهمية الاستماع إلى الآخرين، وتزيد من فرص الإبداع الإداري واكتساب الخبرات وتراكم المعرفة التي تؤدي إلى الإنتاج الجديد فيها.

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أسهم بتطوير أفكار جديدة في العمل على المرتبة الثانية من بين فقرات الأصالة، وبلغ الوزن النسبي لها 83.6% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig والتي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=21.85$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الباحثة إلى أهمية تحفيز العاملين في تقديم أفكار جديدة للعمل، وإتاحة الفرصة أمامهم لإظهار وتجربة إبداعاتهم وتطبيقها على حيز الواقع وصولا إلى مستويات الأداء التي تطمح الجامعة في الوصول إليها.

اختلفت الدراسات في هذا المجال حيث حددت الدراسات التي بحثت هذا المجال، بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، فدراسة جميل وآخرين (2015) أظهرت درجة أثر كبيرة مرتبطة بالمسمى الوظيفي، اي كلما زادت الرتبة الوظيفية زادت الأصالة كميزة شخصية للإبداع الإداري عند المبحوثين، إلا أن دراسة الكلبي (2012) تلاقحت مع نفس درجة الأثر لمحور الأصالة وقد صنفتها الدراسة بالمرتبة الأولى على حساب المحاور الفرعية الثانية للإبداع الإداري للمبحوثين.

3-المجال الفرعي الثالث المرونة الذهنية.

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المرونة الذهنية.

الترتيب	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر
1	1	أفضل العمل ضمن فريق.	4.27	0.86	85.4%	18.36	0.00	كبيرة جدا
2	2	أقبل انتقاد الآخرين حتى لو لم اقتنع به.	3.83	0.89	76.6%	11.57	0.00	كبيرة
3	3	أثق بزملائي في العمل.	3.94	0.95	78.8%	12.16	0.00	كبيرة
4	4	أعتمد طريقة العصف الذهني في حل المشكلات.	4.04	0.78	80.8%	16.47	0.00	كبيرة جدا
5	5	أقبل التغيير الذي تتبناه الجامعة.	3.69	0.95	73.8%	9.12	0.00	كبيرة
		الدرجة الكلية المرونة الذهنية	3.95	0.58	79.1%	20.30	0.00	كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (5.4) السابق:

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أفضل العمل ضمن فريق على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 85.4% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig والتي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=18.36$ التي تزيد عن القيمة

الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة انسجام هذه الفقرة مع تأكيد التصورات لدى العاملين بمستوى الإبداعي الذي يملكون، ذلك أن العمل ضمن فريق يحتاج إلى مهارات متعددة، تتطلب مرونة ذهنية عالية.

- حصلت الفقرة 4 التي نصت على أتمد طريقة العصف الذهني في حل المشكلات على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 80.8% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=16.47$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة أهمية اعتماد العصف الذهني في حل المشكلات إلى أهمية توليد الأفكار للوصول إلى الحالة الإبداعية التي يسعى إليها الفريق؛ مما يجعل الأفكار تساند بعضها في توالد مضاعف لإمكانات عمل جديدة.

جاء هذا المحور مختلفاً في الترتيب من حيث درجة الأثر مع دراسة الكليبي (2012) التي أظهرت درجة أثر ضعيفة للمرونة، بينما كانت دراسة العجلة اتفقت مع درجة الأثر للمرونة مع الدراسة هنا.

4-المجال الفرعي الرابع الحاسوبية للمشكلات

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الحاسوبية للمشكلات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر	الترتيب
1	أتمتع بقدرة على إدارة المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.29	0.69	85.8%	23.40	0.00	كبيرة جداً	1
2	أوظب على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.24	0.69	84.8%	22.42	0.00	كبيرة جداً	3
3	أتمتع بقدرة على التنبؤ في أحداث العمل المستقبلية للجامعة.	3.77	0.92	75.4%	10.33	0.00	كبيرة	5
4	استخدم التخطيط بشكل دائم لمواجهة مشكلات العمل.	4.01	0.77	80.2%	16.39	0.00	كبيرة جداً	4
5	أتمتع بقدرة على التمييز بين القوة والضعف لما أقوم به من أعمال.	4.25	0.68	85.0%	22.81	0.00	كبيرة جداً	2
الدرجة الكلية الحاسوبية للمشكلات								
		4.11	0.58	82.3%	23.86	0.00	كبيرة جداً	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (6.4) السابق:

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أتمتع بقدرة على إدارة المشكلات التي تواجهني في العمل على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 85.8% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة

إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار
t=23.40

التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة إلى إدارة المشكلات التي تسهم في تقليل النزاعات الإدارية التي تشتت الجهود، وتصارع التحفيز والدافعية للعمل، وبالتالي تقلل الانتماء والولاء اللذين يعملان ضد تقدم مستويات الأداء الوظيفي المطلوب، وإن إيراد هذه السمة لدى العاملين مؤثر قوي يدعو إلى ضرورة استثماره في إتاحة الفرصة وتبني مساحات تفويضية عالية للعاملين لإدارة مشاكل العمل المختلفة.

- حصلت الفقرة 5 التي نصت على أتمتع في القدرة على التركيز بين القوة والضعف لما أقوم به من أعمال على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 85% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار t=22.81 التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة أهمية اكتشاف نقاط القوة والضعف كمدخل للتطوير وليس للعقاب، وبالتالي حال تم ربطها مع إدارة المشكلات سوف ينتج حالات إبداع إداري كبيرة ومتنوعة تقدم فرصة أكبر لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي. وهذا المحور بشكل عام تلاقى مع دراسة خميسات (2013) التي أظهرت درجة أثر كبيرة للحساسية للمشكلات، ودراسة الغامدي (2016) التي اشترطت التمكين والدعم النفسي للمبحوثات لظهور هذه الميزة الشخصية.

5-المجال الفرعي الخامس الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر	الترتيب
1	أقوم بعملتي بشكل مستمر.	4.40	0.64	88.0%	27.03	0.00	كبيرة جداً	1
2	أركز على النتائج في العمل.	4.24	0.75	84.8%	20.52	0.00	كبيرة جداً	3
3	أصبر على تحقيق الأهداف في العمل.	4.27	0.71	85.4%	22.28	0.00	كبيرة جداً	2
4	أحرص على التغذية الراجعة من زملائي في العمل.	4.02	0.84	80.4%	15.13	0.00	كبيرة جداً	5
5	أعتمد على مصادر متعددة من المعلومات عند عملية اتخاذ القرارات في العمل.	4.06	0.78	81.2%	16.90	0.00	كبيرة جداً	4
	الدرجة الكلية الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز	4.20	0.56	83.9%	26.53	0.00	كبيرة جداً	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (7.4) السابق:

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أقوم بعملتي بشكل مستمر على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 88% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=27.03$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98،، وتعزو الدراسة أهمية الاستمرارية في القيام بالعمل على الشكل الصحيح هو أساس لخلق حالة إبداعية في جو العمل يقود إلى استدامة الإبداع الإداري والتقدم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- حصلت الفقرة 3 التي نصت على أصر على تحقيق الأهداف في العمل على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 85.4% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=22.28$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98،، وتعزو الدراسة إلى أهمية الإصرار على تحقيق الأهداف التي تعزز من تنمية المهارات التي تخلق عاملين يتمتعون بمواهب متنوعة، تسهم في قدرتهم على العمل تحت الضغط، وشعورهم بالحاجة للإنجاز في العمل؛ مما يجعلهم يمارسون مهارات قيادية متنوعة تقودهم إلى حالات إبداعية كبيرة تستطيع جامعة فلسطين التقنية خضوري أن تستثمرها في تحقيق استراتيجيتها المعتمدة. تلاقى هذه النتائج مع دراسة توماس وفيلدمان (2008) بدرجة أثر كبيرة ولكنها اعتبرت ذلك مرتبطاً بمتغير التقدم بالعمر، بينما دراسة سرور والعويضي حددت الفئة العمرية التي يكون فيها هذا المجال في أعلى مستوياته عند فئة عمرية (25-35).

6-المجال الفرعي السادس قبول المخاطرة

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات قبول المخاطرة.

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر
4	1	أتمتع بقدرة على تحليل الغموض الذي يواجهني في العمل.	4.04	0.73	80.8%	17.64	0.00	كبيرة جدا
5	2	أعد شخصاً مغامراً في العمل.	3.77	0.90	75.4%	10.58	0.00	كبيرة جدا
3	3	أدافع بقوة عن أفكارى في العمل.	4.16	0.78	83.2%	18.51	0.00	كبيرة جدا
2	4	أفضل تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل .	4.16	0.73	83.2%	19.56	0.00	كبيرة جدا
1	5	أتحمل المسؤولية لنتائج قرارات العمل.	4.27	0.72	85.4%	21.72	0.00	كبيرة جدا
		الدرجة الكلية قبول المخاطرة	4.08	0.55	81.6%	24.50	0.00	كبيرة جدا

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (8.4) السابق:

- حصلت الفقرة 5 التي نصت على أتحمّل المسؤولية لنتائج قرارات العمل على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 85.4% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=21.72$ والتي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة أهمية تحمل مسؤولية العمل ذات بعد نفسي تظهر نتائجه بشكل أكبر في حالة تبني ممارسات للإدارة العليا تحفز الموظفين، وتتبنى سياسات التمكين والدعم والتصويب بدل سياسات المركزية والعقاب والبيروقراطية التي قد تحدد من مساحة تحمل المسؤولية للموظف.

حصلت الفقرة 3 ونصت على أدافع بقوة عن أفكارى، والفقرة 4 ونصت على أفضل تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لهما 83.2% بدرجة أثر كبيرة جداً وهاتان الفقرتان لهما دلالة إحصائية كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار لكل منهما على التوالي 18.51، 19.56 التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، تعزو الدراسة إلى أهمية هاتين الفقرتين في إبراز الثقة التي يتمتع بها العاملون في إيمانهم بأفكارهم التي تؤشر على قوة التصورات التي يحملها العاملون

عن أنفسهم، وهذه سمة يمكن أن يتم الاستثمار فيها بحيث ترتبط بأهداف العمل، والتي يقوم بأدائها العاملون في الجامعة، إلا أن دراسة الغامدي (2016) اشترطت التمكين النفسي من قبل الإدارة العليا للوصول إلى درجة الأثر المطلوبة.

7-المجال الفرعي السابع القدرة على التحليل والربط

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات القدرة على التحليل والربط.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر	الترتيب
1	أستخلص العبرة من الإخفاقات التي تواجهني في العمل.	4.34	0.69	86.8%	24.19	0.00	كبيرة جدا	1
2	أتمتع بقدرة على فصل الحقائق عن التفسيرات عند قراءتي للمراسلات.	4.05	0.71	81.0%	18.33	0.00	كبيرة جدا	2
3	أستمع أكثر مما أتكلم في الاجتماعات في العمل.	4.04	0.82	80.8%	15.66	0.00	كبيرة جدا	3
4	أجزء عناصر العمل إلى أجزاء صغيرة.	3.95	0.81	79.0%	14.60	0.00	كبيرة	4
	الدرجة الكلية القدرة على التحليل والربط	4.18	1.19	83.6%	12.28	0.00	كبيرة جدا	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (9.4) السابق:

- حصلت الفقرة 1 التي نصت على أستخلص العبرة من الإخفاقات التي تواجهني في العمل على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 86.8% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=24.19$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة إلى تميز هذه الفقرة بربطها بالمهارات القيادية التي تعتمد على قوة ديناميكية تحول الإخفاقات إلى اختراقات، وبالتالي تمكين الموظفين يسهل من عملية الوصول إلى مستويات أداء وظيفي كبيرة تجعلهم يصلون إلى كفاءة عالية من حيث خلق مساحات أكبر من الإدراك للمشكلة، وطرق متنوعة لمواجهة المتغيرات المختلفة.

- حصلت الفقرة 2 التي نصت على أتمتع بقدرة على فصل الحقائق عن التفسيرات عند قراءتي

للمراسلات على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 81% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=18.33$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، ذلك أن الأداء الكفؤ والفعال يحتاج إلى أن تبني المواقف على ارضية من الحقائق لا التفسيرات، وإن عالم النتائج كمرتبط بالحقائق أكثر من ارتباطه بالتفسيرات للأعمال، وتعزز من التركيز على جو إبداعي في العمل وثقافة تعليمية مستمرة.

من الملاحظ انسجام كافة الفقرات التابعة للميزات الشخصية للإبداع الإداري للمبحوثين والتي جاءت بدرجات اثر كبيرة وكبيرة جدا، وهذا يقود إلى طبيعة التصورات التي يملكها العاملون عن الإبداع الإداري لديهم، الأمر الذي يستوجب من الإدارة العليا التوصل إلى حقيقة هذه التصورات.

ثانيا: تحليل فقرات محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات محور أساليب الإدارة

العليا لدعم الإبداع الإداري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الأثر	الترتيب
1	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة المقترحات الجديدة.	3.47	1.04	69.4%	5.64	0.00	متوسطة	3
2	تتيح الإدارة العليا المجال أمام المعنيين للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.24	1.12	64.8%	2.66	0.01	متوسطة	7
3	أشارك في تطوير إستراتيجية الجامعة.	2.95	1.16	59.0%	-0.56	0.58	قليلة	12
4	أكلف بتطوير أهداف العمل الذي أقوم به.	3.42	1.14	68.4%	4.54	0.00	متوسطة	5
5	توفر الإدارة العليا المجال لتدريب الموظفين.	3.00	1.21	60.0%	0.00	1.00	متوسطة	10
6	تقدر الإدارة العليا نتائج عمل الموظفين.	3.07	1.18	61.4%	0.75	0.45	متوسطة	9
7	يقوم مسؤولي المباشر بإطلاعي على القرارات الجديدة.	3.53	1.12	70.6%	5.82	0.00	كبيرة	1
8	طورت الإدارة العليا في الجامعة برامج تحفيز متنوعة للموظفين المبدعين.	2.99	1.22	59.8%	-0.13	0.90	قليلة	11
9	تقوم الإدارة العليا بتوفير متطلبات العمل المختلفة.	3.24	1.05	64.8%	2.83	0.01	متوسطة	8
10	أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة.	3.49	1.13	69.8%	5.40	0.00	متوسطة	2
11	لم أتعرض إلى أي شكل من أشكال الظلم في الجامعة خلال مدة عملي.	2.91	1.32	58.2%	-0.85	0.39	قليلة	13
12	تقوم الإدارة العليا بتسهيل استخدام المرافق المختلفة فيها.	3.44	0.99	68.8%	5.46	0.00	متوسطة	4
13	توفر الإدارة العليا الموارد المادية الكافية لإنجاز العمل.	3.29	1.08	65.8%	3.29	0.00	متوسطة	6
	الدرجة الكلية أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري	3.47	1.04	69.4%	5.64	0.00	متوسطة	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (10.4) السابق:

- حصلت الفقرة 7 التي نصت على يقوم مسؤولي المباشر بإطلاعي على القرارات الجديدة على

المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 70.6% بدرجة أثر كبيرة وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=5.82$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة قيام المسؤول المباشر بإطلاع الموظف على القرارات الجديدة المشاركة في القرار والدمج في الحالة الإبداعية التي تتطلب تواصلًا مستمرًا بين الرئيس والمرؤوس في جامعة فلسطين التقنية- خضوري.

- حصلت الفقرة 10 التي نصت على أشعر في الأمان الوظيفي في الجامعة على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 69.8% بدرجة أثر متوسطة، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=5.40$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة أهمية توليد حالات الإبداع الإداري أهمية ارتفاع الشعور بالأمان الوظيفي ذلك أن الأمان الوظيفي مع أساليب موجهة من الإدارة العليا تقود إلى تنمية الإبداع الإداري وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي.

حصلت الفقرة 11 التي نصت على لم أتعرض الى أي شكل من أشكال الظلم في الجامعة خلال مدة عملي على المرتبة 13، وبلغ الوزن النسبي لها 58.2% بدرجة أثر قليلة، وهذه الفقرة غير دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.39 وتزيد عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=-0.85$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98. وتعزو الدراسة أهمية تركيز الإدارة العليا على معالجة هذا القصور بضرورة تحري أسباب هذا الشعور الذي بالضرورة يقوض درجات الإبداع الإداري، ولا يساعد على تحقيق مستويات أداء طموحة، وقد يزيد من معدل تسرب الكفاءات، ويقلل من درجات الولاء والانتماء للجامعة، وهذا يجعلها عرضة لضعف الموقف الاستراتيجي خصوصا في حالات الطوارئ أو تغيرات اقتصادية متفائلة يحصل عليها سوق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تسرب هذه الكفاءات إلى مراكز عمل أخرى. وهذه الأهمية دعت لها كافة الدراسات السابقة مثل: دراسة جميل وآخرين (2015) وعباينة (2013)، وأفردت دراسة العجلة (2009) أنه رغم وجود إبداع إداري كبير عند المبحوثين إلا أن مستوى الأداء كان بدرجة مقبول، وأوعز ذلك إلى طريقة التقويم والتعامل الذي تبديه الإدارة العليا في التعامل مع المبحوثين، وكذلك دراسة لاي (2011) والتي أكدت في توصياتها على ضرورة دمج الإبداع الإداري عند الأفراد بالتنظيم الإداري وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لهذا الاندماج.

ثالثاً: تحليل فقرات محور التدخلات الإبداعية الإدارية لموظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري
الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات محور التدخلات
الإبداعية الإدارية.

الترتيب	درجة الأثر	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
8	كبيرة	0.00	13.71	79.2%	0.87	3.96	أسهمت أثناء عملي في الجامعة في ابتكار حلول جديدة.	1
9	كبيرة	0.00	14.38	78.6%	0.80	3.93	عملت على تطوير إجراءات العمل الحالية التي أقوم بها في الجامعة.	2
2	كبيرة جداً	0.00	16.98	80.4%	0.75	4.02	أتقنت إدارة المشكلات خلال عملي.	3
3	كبيرة جداً	0.00	14.94	80.2%	0.84	4.01	عملت على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة.	4
10	كبيرة	0.00	13.55	78.4%	0.84	3.92	طورت أساليب جديدة في العمل.	5
4	كبيرة	0.00	15.31	79.8%	0.80	3.99	تقبلت التغيير الذي يتطلبه العمل في الجامعة.	6
7	كبيرة	0.00	13.12	79.4%	0.92	3.97	عملت في فرق عمل مختلفة بنجاح في الجامعة.	7
11	كبيرة	0.00	9.63	75.8%	1.02	3.79	قدمت أفكاراً جديدة تم اعتمادها في العمل.	8
5	كبيرة	0.00	12.21	79.8%	1.00	3.99	تجاهلت صراعات عديده في العمل مع الزملاء تركيزاً مني على النتائج.	9
6	كبيرة	0.00	13.57	79.6%	0.90	3.98	أضفت لنفسي مهارات جديدة خلال آخر سنة من عملي في الجامعة.	10
1	كبيرة جداً	0.00	16.85	81.0%	0.77	4.05	لدي معرفة متنوعة بوظائف شبيهة لعملي في الجامعة.	11
12	كبيرة	0.00	8.25	73.2%	0.99	3.66	اكتشفت أخطاء في معاملات العمل في الجامعة.	12
13	كبيرة	0.00	8.45	73.0%	0.95	3.65	طورت ادلة عمل مختلفة في سياق عملي في الجامعة.	13
	كبيرة	0.00	19.84	78.3%	0.57	3.92	الدرجة الكلية للتدخلات الإبداعية الإدارية	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (11.4) السابق:

حصلت الفقرة 11 التي نصت على طورت بدائل مختلفة لإنجاز العمل على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 81% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية

Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=16.85$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98. هناك تلاق كبير في تصورات المبحوثين عن أنفسهم تجاه ما يملكونه من تدخلات إبداعية في عملهم في الجامعة، الأمر الذي يستوجب على الإدارة العليا رصد هذه التصورات والاستعانة بها للوصول إلى كفاءة وفعالية أداء يمكنها من تحقيق استراتيجيتها التي ركزت على الوصول إلى النوعية والإبداع والجودة والابتكار بما يخدم احتياجات السوق العالمية والمحلية والعربية.

- حصلت الفقرة 3 التي نصت على طورت أساليب العمل بشكل مستمر على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 80.4% بدرجة أثر كبيرة جداً، وهذه الفقرة دالة إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=14.38$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98، وتعزو الدراسة إلى أهمية رعاية مهارات وإبداعات الموظفين خوفاً من ضمورها في المستقبل والوقوع في احتراق وظيفي لا يساعد على تنمية مستويات الأداء الوظيفي ويضعف اكتشاف أية حالات إبداع إداري ممكنة للعاملين في المستقبل.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

ما مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وتوضح نتائجه من خلال الجدول (12.4).

الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

المتغير	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	درجة الأثر
كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري	154	0.56	3.71	74.2%	كبيرة

يتضح من الجدول (12.4) السابق أن مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.71 بوزن نسبي 74.2%.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

ما مستوى محاور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار One Sample T-Test وذلك للتعرف على وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات محاور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحاور المتعلقة بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي وترتيبها تبعاً لذلك والجدول (13.4) يبين ذلك.

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب لمحاور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.00	17.12	77.3%	0.63	3.87	كفاءة الأداء الوظيفي	1
2	0.00	9.56	71.0%	0.72	3.55	فاعلية الأداء الوظيفي	2
	0.00	15.79	74.2%	0.56	3.71	الدرجة الكلية	

قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من نتائج الجدول (13.4) ما يلي:

- أن المستوى الأول من محاور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي كانت من نصيب المحور الأول الذي يتعلق بكفاءة الأداء الوظيفي وحاز على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77.3% أي بدرجة أثر كبيرة، وهذا المحور دال إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=17.12$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98.

-المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي حاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ 71% أي بدرجة أثر كبيرة، وهذا المحور دال إحصائياً كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=9.56$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98.

ولتوضيح توجهات العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لديهم حسب محاور الدراسة وقرراتها، كان لا بد من استخراج المتوسطات الحسابية لمحاور مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي حسب الجداول التالية التي توضح ذلك.

أولاً: تحليل فقرات محور كفاءة الأداء الوظيفي:

الجدول (14.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات كفاءة الأداء الوظيفي.

الترتيب	درجة الأثر	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
8	كبيرة	0.00	9.32	75.0%	0.99	3.75	أسهمت خلال فترة عملي في تقليل تكاليف العمل.	1
6	كبيرة	0.00	14.55	78.8%	0.80	3.94	أسهمت في تقليل نسبة الخطأ في العمل.	2
5	كبيرة	0.00	14.75	79.0%	0.80	3.95	طورت أساليب العمل بشكل مستمر.	3
2	كبيرة جداً	0.00	18.00	82.0%	0.76	4.10	ساعدت في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل.	4
4	كبيرة جداً	0.00	15.30	80.6%	0.83	4.03	أسهمت في تحقيق الجودة في العمل.	5
1	كبيرة جداً	0.00	18.35	83.4%	0.79	4.17	عملت بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة.	6
3	كبيرة جداً	0.00	16.85	81.0%	0.77	4.05	اختصرت كثيراً من الوقت لأداء العمل المطلوب.	7
7	كبيرة	0.00	10.41	76.0%	0.95	3.80	أعتمدت على الحوسبة الكاملة في العمل.	8
9	كبيرة	0.00	8.82	74.2%	1.00	3.71	أسهمت في تطوير نماذج لتقليل الوقت والجهد في العمل.	9
11	متوسطة	0.00	3.97	66.8%	1.06	3.34	أسهمت في ايجاد نظام يكشف عن أخطاء العمل.	10
10	كبيرة	0.00	8.76	74.2%	1.00	3.71	طورت بدائل مختلفة لإنجاز الأعمال.	11
	كبيرة	0.00	17.12	77.3%	0.63	3.87	الدرجة الكلية	

*قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

يتضح من الجدول (14.4) السابق:

- حصلت الفقرة 6 التي نصت على عملت بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة

على المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي لها 83.4% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=18.35$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98.

حصلت الفقرة 4 التي نصت على ساعدت في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 82% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=18$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98. من الملاحظ أن كل الفقرات جاءت بدرجة أثر كبيرة وكبيرة جدا، باستثناء الفقرة العاشرة التي سألت عن اكتشاف اجراءات كاشفة للأخطاء، وهذا بسبب أن هذه العملية تحديدا هي عملية متخصصة في الإدارة مرتبطة بمهام تخصصية لموظفي الرقابة الداخلية، وليست من شان كافة العاملين.

من الملاحظ أيضا أن مستوى كفاءة الأداء مرتبط بالعاملين، ولا يعزى هذا التقدم إلى الإدارة العليا، حيث أن كفاءة الأداء تتحدد بمهارات وكفاءة الأفراد العاملين أنفسهم، وما يملكونه من مميزات شخصية (جونسون، 2017).

ثانيا: تحليل فقرات محور فاعلية الأداء الوظيفي:

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات فاعلية الأداء الوظيفي.

الترتيب	درجة الأثر	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
7	كبيرة	0.00	6.46	70.2%	0.99	3.51	لدي دليل إجراء معتمد في العمل.	1
9	متوسطة	0.00	5.57	68.4%	0.93	3.42	تم تطبيق استراتيجيات الجامعة بنجاح في العمل.	2
1	كبيرة جدا	0.00	13.69	80.8%	0.94	4.04	يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي الوظيفي .	3
2	كبيرة	0.00	10.42	75.0%	0.89	3.75	تطابقت التوقعات المخطط لها مع ما تم تنفيذه بالفعل .	4
3	كبيرة	0.00	9.60	72.8%	0.82	3.64	استخدم طريقة العمل بمؤشرات لقياس الأداء في عملي.	5
5	كبيرة	0.00	6.89	72.0%	1.08	3.60	نظام تقييم الأداء الوظيفي في الجامعة يشمل كافة المستويات الإدارية.	6
11	متوسطة	0.00	3.31	65.4%	1.00	3.27	حققت الجامعة أهدافها بشكل كامل خلال السنة الماضية.	7
6	كبيرة	0.00	6.50	70.4%	0.99	3.52	تتسجم رؤية الجامعة وأهداف وحدتي الإدارية.	8
8	متوسطة	0.00	5.21	68.6%	1.02	3.43	تقوم الجامعة بتطوير أهدافها السنوية وفقاً لإستراتيجيتها.	9
4	كبيرة	0.00	7.62	72.4%	1.01	3.62	يرتبط نظام الأداء بفترة زمنية محددة.	10
10	متوسطة	0.00	3.02	65.6%	1.15	3.28	تتدفق المعلومات في الجامعة بشكل كبير بين وحداتها الإدارية المختلفة.	11
	كبيرة	0.00	9.56	71.0%	0.72	3.55	الدرجة الكلية	

*قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 153 تساوي ± 1.98

ينتضح من الجدول (15.4) السابق:

حصلت الفقرة 3 التي نصت على يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي الوظيفي على المرتبة الاولى، وبلغ الوزن النسبي لها 80.8% بدرجة أثر كبيرة جدا، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=13.69$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98.

حصلت الفقرة 4 التي نصت على تطابقت التوقعات المخطط لها مع ما تم تنفيذه بالفعل على المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لها 75% بدرجة أثر كبيرة، وهذه الفقرة دالة إحصائيا كما تبين

القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.00 وتقل عن 0.01 وقيمة الاختبار $t=10.42$ التي تزيد عن القيمة الجدولية 1.98. وبالتالي نتائج الدراسة حتى الآن، يلاحظ أن هناك ضعفاً استراتيجياً في التعامل مع الإبداع الإداري ظهر حتى الآن في تراجع درجة أثر أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري، وثانياً في تراجع درجة فاعلية الإداء التي من المفترض أن تكون منسجمة إلى حد كبير مع مستوى الإبداع وكفاءة الإداء لدى تصورات المبحوثين، وهذا يؤكد على ما جاءت فيه الدراسات السابقة التي دعت في عمومها إلى أهمية دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا من خلال عدة تدخلات، فدراسة الغامدي (2016) دعت إلى التمكين الإداري، ودراسة ريفيز (2015) دعت إلى تدخل ارتباط نماذج التقييم بالإبداع الإداري، ودراسة أبو رمان (2016) دعت إلى أهمية بناء أنظمة الحوافز، ودراسة لاي (2011) دعت إلى أهمية الاندماج بين الإبداع الإداري للأفراد والإبداع الإداري للتنظيم الإداري ككل، وصناعته كثقافة تنظيمية في المؤسسة.

السؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

وللإجابة عن السؤال الخامس كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

3.4 نتائج فحص فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر).

ويتفرع عن هذه الفرضية 4 فرضيات فرعية:

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمحاور وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات لأداة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (16.4) يبين اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (16.4) نتائج اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الجنس

الدلالة*	(ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للمحاور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.08	1.75	0.49	4.04	0.36	4.17	المميزات الشخصية
0.03	2.17	0.85	3.07	0.87	3.37	أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.
0.18	1.34	0.54	3.85	0.60	3.97	التدخلات الإبداعية الإدارية.
0.03	2.25	0.48	3.79	0.41	3.95	الدرجة الكلية

*قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 152 تساوي ±1.98

نقبل الفرضية الصفرية حسب محاور المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية الإدارية، وذلك لأن مستوى الدلالة لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وأن t المحسوبة أقل من t الجدولية كما يتضح من الجدول (16.4) أعلاه أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين

في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس حسب محاور المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية الإدارية.

وبما أن مستوى الدلالة لفقرات محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري كما يظهر من الجدول (16.4) اعلاه أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالإضافة إلى أن $t = 2.17$ وهذه القيمة أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.98 فاننا نرفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس حسب أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، وذلك لصالح العاملين الذكور.

كما يتضح أن مستوى الدلالة لجميع فقرات مستوى الإبداع الإداري كما يظهر من الجدول (16.4) اعلاه أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، بالإضافة إلى أن $t = 2.25$ وهذه القيمة أكبر من t الجدولية والتي تساوي 1.98 فاننا نرفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس حسب الدرجة الكلية لجميع فقرات مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح العاملين الذكور.

وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة تعارضت مع نتائج دراسة توماس وفيلدمان (2018) التي أظهرت أن الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، الذي تعارض مع النتائج التي أظهرت الإبداع الإداري لصالح الذكور، رغم أن الدراستين تشابهتا في نفس نوعية مجتمع البحث، وهما المجال الأكاديمي الجامعي، وسبب هذا التغير في النتائج أساسه أساليب الإدارة العليا التي اختلفت بين الدراستين، حيث أن لأساليب ودرجة اهتمام الإدارة العليا الأثر الكبير في تراجع أو تغير هذه النتائج من مجتمع لآخر ومن دراسة لأخرى، إضافة إلى عوامل أخرى متعددة أظهرتها الدراسات السابقة (أبورمان 2016)، لاي (2011)، الغامدي (2016)، السويحي (2013)، مثل العوامل التقنية وحجم الموارد المتوفرة، وسياسات النوع الاجتماعي، وطبيعة الثقافة التنظيمية.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (17.4)

الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية للمحاور	مساعد رئيس الجامعة	مدير	عميد	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس
المميزات الشخصية	4.48	4.02	4.38	4.20	4.08
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	3.00	3.41	4.65	3.17	3.22
التدخلات الإبداعية الإدارية.	4.18	4.15	4.35	4.00	3.87
الدرجة الكلية	4.09	3.92	4.43	3.93	3.84

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند العينة.

والجدول (18.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية للمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المميزات الشخصية.	بين المجموعات	0.94	4	0.23	1.27	0.28
	داخل المجموعات	27.39	149	0.18		
	المجموع	28.33	153			
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	بين المجموعات	4.52	4	1.13	1.50	0.20
	داخل المجموعات	111.93	149	0.75		
	المجموع	116.45	153			
التدخلات الإبداعية الإدارية.	بين المجموعات	1.29	4	0.32	0.98	0.42
	داخل المجموعات	48.93	149	0.33		
	المجموع	50.22	153			
جميع الفقرات	بين المجموعات	0.95	4	0.24	1.17	0.33
	داخل المجموعات	30.14	149	0.20		
	المجموع	31.09	153			

نقبل الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (18.4) أعلاه لكل محاور الدراسة الخاصة بالإبداع الإداري من المميزات الشخصية، وأساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري والتدخلات الإبداعية الإدارية، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، وذلك لان مستوى الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي حسب جميع محاور الإبداع الإداري، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الاداة.

هنا اتفقت الدراسة بما يخص عدم ارتباط الإبداع الإداري بالمسمى الوظيفي، فدراسة سرور والعويضي(2012) التي بحثت في مستوى الإبداع للعاملين في الجامعة الأردنية أظهرت عدم ارتباط الإبداع الإداري بالمسمى الوظيفي، وأظهرت أيضا أن الإبداع يكون أكثر لسنوات الخبرة حتى عشر سنوات، ثم يتراجع متفقا في هذه النتيجة تحديدا مع دراسة توماس وفيلدمان(2008) بينما في الدراسة هنا لم يظهر هذا التمايز ضمن فروق ذات دلالة إحصائية.

1.3.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (19.4)

الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدرجة الكلية للمحاور	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المميزات الشخصية	4.06	4.08	4.14
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	3.27	3.31	3.19
التدخلات الإبداعية الإدارية.	3.92	4.03	3.87
الدرجة الكلية	3.85	3.90	3.87

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة.

الجدول (20.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية للمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المميزات الشخصية.	بين المجموعات	0.17	2	0.09	0.47	0.63
	داخل المجموعات	28.15	151	0.19		
	المجموع	28.33	153			
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	بين المجموعات	0.46	2	0.23	0.30	0.74
	داخل المجموعات	115.99	151	0.77		
	المجموع	116.45	153			
التدخلات الإبداعية الإدارية.	بين المجموعات	0.70	2	0.35	1.07	0.35
	داخل المجموعات	49.52	151	0.33		
	المجموع	50.22	153			
جميع الفقرات	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.09	0.91
	داخل المجموعات	31.05	151	0.21		
	المجموع	31.09	153			

نقبل الفرضية الصفرية لكل محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، وذلك لأن مستوى الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما يتضح من الجدول (20.4) أعلاه أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حسب محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة.

وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة هنا تعارضت بما يخص ارتباط الإبداع الإداري بسنوات الخبرة، فدراسة سرور والعويضي (2012) التي بحثت في مستوى الإبداع للعاملين في الجامعة الأردنية أظهرت أن ارتباط الإبداع الإداري يكون أكثر لسنوات الخبرة حتى عشر سنوات، ثم يتراجع متفقا في هذه النتيجة تحديدا مع دراسة توماس وفيلدمان (2008) بينما في الدراسة هنا لم يظهر هذا التمايز ضمن فروق ذات دلالة إحصائية.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير العمر.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير العمر كما يوضحه الجدول (21.4)

الجدول (21.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعا لمتغير العمر.

الدرجة الكلية للمحاور	30 سنة فأقل	من 31-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
المميزات الشخصية	4.05	4.02	4.21	4.20
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.	3.35	3.12	3.25	3.39
التدخلات الإبداعية الإدارية.	4.02	3.83	4.04	3.78
الدرجة الكلية	3.89	3.78	3.96	3.93

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعا لمتغير العمر عند العينة.

الجدول (22.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للمحاور
0.07	2.44	0.44	3	1.32	بين المجموعات	المميزات الشخصية.
		0.18	150	27.01	داخل المجموعات	
			153	28.33	المجموع	
0.56	0.69	0.53	3	1.57	بين المجموعات	أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.
		0.77	150	114.88	داخل المجموعات	
			153	116.45	المجموع	
0.15	1.79	0.58	3	1.73	بين المجموعات	التدخلات الإبداعية الإدارية.
		0.32	150	48.48	داخل المجموعات	
			153	50.22	المجموع	
0.18	1.67	0.34	3	1.01	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.20	150	30.08	داخل المجموعات	
			153	31.09	المجموع	

نقبل الفرضية الصفرية لكل محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة وذلك لأن مستوى الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما يتضح من الجدول (22.4) أعلاه أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير العمر حسب محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة .

وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة هنا تعارضت بما يخص ارتباط الإبداع الإداري بالمتغيرات الشخصية مع نتائج الدراسة هنا، فدراسة سرور والعويضي (2012) التي بحثت في مستوى الإبداع للعاملين في الجامعة الأردنية أظهرت ارتباط الإبداع الإداري بالعمر لصالح الفئة العمرية (25-35)، وكذلك تعارضت مع دراسة توماس وفيلدمان (2008) بينما في الدراسة هنا لم يظهر هذا التمايز ضمن فروق ذات دلالة إحصائية، رغم أن الدراستين تشابهتا في نفس نوعية مجتمع البحث، وهما المجال الأكاديمي الجامعي، وسبب هذا التغير في النتائج أساسه أساليب الإدارة العليا التي اختلفت بين الدراستين، حيث أن لأساليب ودرجة اهتمام الإدارة العليا الأثر الكبير في تراجع أو تغير هذه النتائج من مجتمع لآخر ومن دراسة لأخرى، إضافة إلى عوامل أخرى متعددة

أظهرتها الدراسات السابقة (أبورمان (2016)، لاي(2011)، الغامدي(2016)، السويعي(2013)، مثل العوامل التقنية وحجم الموارد المتوفرة، وسياسات النوع الاجتماعي، وطبيعة الثقافة التنظيمية. السؤال السادس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر).

وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر).

ويتفرع عن هذه الفرضية 4 فرضيات فرعية:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات لأداة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (23.4) يبين اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس.

الجدول (23.4) نتائج اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الجنس

الدلالة*	(ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للمحاور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.02	2.47	0.66	3.73	0.57	3.98	كفاءة الأداء الوظيفي
0.01	2.64	0.72	3.39	0.69	3.69	فاعلية الأداء الوظيفي
0.00	3.12	0.58	3.56	0.50	3.84	الدرجة الكلية

*قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 152 تساوي ± 1.98

وبما أن مستوى الدلالة لفقرات المحورين والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يظهر من الجدول (23.4) أعلاه أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الاستجابة حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير الجنس، وذلك لصالح العاملين الذكور، وهذا يتلاقى مع الفرضية الفرعية التي دعت إلى تميز المميزات الشخصية لصالح الذكور، الأمر الذي يؤكد ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوضع سياسات من شأنها أن تهتم بالنوع الاجتماعي وثقافة الدور المبنية على الجنس، للوصول إلى تكافؤ فرص عادل يزيد من تمكين الإناث في رفع كفاءة أدائهن وفعاليتهم، وتعزو الدراسة تعزيز هذا الاهتمام لما خلصت إليه الدراسات السابقة سرور والعيوضي (2012)، ودراسة لاي (2011) ودراسة قاسم (2014) والتي أظهر تميزاً في مستوى الأداء لصالح الإناث، إلا أن دراسات أخرى مثل دراسة جونج واخرين (2009) والغامدي (2016) التي خلصت إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا لكي تتمكن النساء من التميز والإبداع في الأداء

الوظيفي المطلوب، من خلال التمكين النفسي والإداري، ودعم السلوك الابتكاري وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة.

2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (24.4)

الجدول (24.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية للمحاور	مساعد رئيس الجامعة	مدير	عميد	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس
كفاءة الاداء الوظيفي	4.06	4.44	4.32	4.08	3.78
فاعلية الاداء الوظيفي	3.42	3.77	4.86	3.59	3.51
الدرجة الكلية	3.74	4.11	4.59	3.83	3.65

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند العينة.

الجدول (25.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية للمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
كفاءة الاداء الوظيفي	بين المجموعات	4.39	4	1.10	2.92	0.02
	داخل المجموعات	55.92	149	0.38		
	المجموع	60.30	153			
فاعلية الاداء الوظيفي	بين المجموعات	4.00	4	1.00	2.01	0.10
	داخل المجموعات	74.23	149	0.50		
	المجموع	78.24	153			
جميع الفقرات	بين المجموعات	3.33	4	0.83	2.81	0.03
	داخل المجموعات	44.13	149	0.30		
	المجموع	47.45	153			

نقبل الفرضية الصفرية لمحور فاعلية الأداء الوظيفي وذلك لأن مستوى الدلالة لهذا المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما يتضح من الجدول (25.4) أعلاه أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب محور فاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لمحور كفاءة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لجميع الفقرات، وبما أن مستوى الدلالة لهما كما يظهر من الجدول (25.4) أعلاه أقل من مستوى الدلالة 0.05 فاننا نرفض الفرضية الصفرية أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حسب محور كفاءة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لجميع الفقرات، ومن خلال المتوسطات الحسابية الواردة في جدول (24.4) تبين أن هذه الفروق لصالح المدراء حسب محور كفاءة الاداء الوظيفي، وأنها لصالح العمداء حسب الدرجة الكلية لجميع فقرات كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفيين، وتعزو الدراسة هذه النتيجة لسبب درجة التمكين التي تتمتع بها هذه المسميات الوظيفية، التي من شأنها أن تدعمهم للوصول إلى مستويات أكبر من غيرها من المسميات الوظيفية في كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، الأمر الذي يؤكد ضرورة تعميم تجارب

التمكين الإداري، وتحفيز العاملين للسلوك الابتكاري والشراكة في القرار، لدعم التصورات الناشئة لدى المسميات الوظيفية الدنيا في تطوير أدائهم بكفاءة وفاعلية أكبر.

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (26.4)

الجدول (26.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدرجة الكلية للمحاور	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
كفاءة الاداء الوظيفي	3.78	3.90	3.88
فاعلية الاداء الوظيفي	3.55	3.58	3.54
الدرجة الكلية	3.67	3.74	3.71

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة.

الجدول (27.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية للمحاور
0.75	0.29	0.12	2	0.23	بين المجموعات	كفاءة الاداء الوظيفي
		0.40	151	60.07	داخل المجموعات	
			153	60.30	المجموع	
0.96	0.04	0.02	2	0.04	بين المجموعات	فاعلية الاداء الوظيفي
		0.52	151	78.19	داخل المجموعات	
			153	78.24	المجموع	
0.88	0.13	0.04	2	0.08	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.31	151	47.37	داخل المجموعات	
			153	47.45	المجموع	

نقبل الفرضية الصفرية لكل محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، وذلك لأن مستوى الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما يتضح من الجدول (27.4) أعلاه أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة هنا تعارضت بما يخص ارتباط الإبداع الإداري بالمتغيرات الشخصية مع نتائج الدراسة هنا، فدراسة سرور والعويضي (2012) التي بحثت في مستوى الإبداع للعاملين في الجامعة الأردنية أظهرت أن ارتباط الإبداع يكون أكثر لسنوات الخبرة حتى عشر سنوات، ثم يتراجع متفقا في هذه النتيجة تحديداً مع دراسة توماس وفيلدمان (2008) بينما في الدراسة هنا لم يظهر هذا التمايز ضمن فروق ذات دلالة إحصائية، وتعزو الدراسة أهمية سنوات الخبرة ارتباطاً بتكوين المورد البشري الذي يقود جامعة فلسطين التقنية خضوري إلى تحقيق استراتيجيتها الشاملة بناء على إعادة النظر إلى المورد البشري كونه مورد إنتاج، وليس مركز تكلفة، يجب التخلص منه بحيث يتحول المفهوم إلى تكوين رأس مال بشري قوي للمؤسسة فيما لو اتخذت الجامعة تركيزاً نوعياً على ضرورة تنوع مهارات وخبرات الكادر الوظيفي اتساقاً مع تراكم سنوات الخبرة، وليس تكرار خبرة سنة واحدة في جميع سنوات الخدمة في الجامعة، وهذا يؤدي إلى تراجع القوة التنافسية للجامعة في مجالها التي تعمل به، وهذه الدعوة تتلاقى مع ما

خلصت إليه دراسة السويحي (2015) التي دعت إلى أهمية التمكين والرضا الوظيفي وإثراء العمل، ودراسة عوض (2012) التي أكدت على أهمية بناء تنظيم إداري محفز للترقيات، ارتباطاً بمستويات كفاءة وفاعلية الأداء، متلاقية مع ما طرحته دراسة ريفيرز (2015) حول أهمية بناء نماذج تقييم مرتبطة بسنوات الخبرة التي تتأثر بما قدمته هذه السنوات إلى مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير العمر. لفحص الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعاً لمتغير العمر كما يوضحه الجدول (28.4)

الجدول (28.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر.

الدرجة الكلية للمحاور	30 سنة فأقل	من 31-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
كفاءة الاداء الوظيفي	3.90	3.79	3.99	3.78
فاعلية الاداء الوظيفي	3.70	3.42	3.62	3.64
الدرجة الكلية	3.80	3.60	3.80	3.71

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمحاور، والدرجة الكلية لجميع الفقرات؛ تبعاً لمتغير العمر عند العينة.

الجدول (29.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر

الدرجة الكلية للمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
كفاءة الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.31	3	0.44	1.11	0.35
	داخل المجموعات	58.99	150	0.39		
	المجموع	60.30	153			
فاعلية الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.01	3	0.67	1.32	0.27
	داخل المجموعات	76.22	150	0.51		
	المجموع	78.24	153			
جميع الفقرات	بين المجموعات	1.33	3	0.44	1.45	0.23
	داخل المجموعات	46.12	150	0.31		
	المجموع	47.45	153			

نقبل الفرضية الصفرية لكل محاور الدراسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، وذلك لأن مستوى الدلالة لكل المحاور والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما يتضح من الجدول (29.4) أعلاه أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم حسب المحاور، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات تبعا لمتغير العمر.

وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة هنا تعارضت بما يخص ارتباط الإبداع الإداري بالمتغيرات الشخصية مع نتائج الدراسة هنا، فدراسة سرور والعويضي (2012) التي بحثت في مستوى الإبداع للعاملين في الجامعة الأردنية أظهرت ارتباط الإبداع الإداري بالعمر لصالح الفئة العمرية (25-35) التي تؤثر على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، وتعزو الدراسة عدم وجود فروق تبعا لمتغير العمر بسبب تراجع أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري، ذلك أن إهمال العاملين يؤدي مع الزمن إلى ضمور المواهب وتراجع الشغف للإبداع، وتؤكد دراسة لاي (2011) على أهمية التنظيم الإداري المتطور الذي يتكيف مع تطورات وتوقعات العاملين المتغيرة عبر تقدم سنوات خدمتهم في المؤسسة والذي من شأنه أن يطور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

السؤال السابع: هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحاور الإبداع الإداري (المميزات الشخصية، أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، التدخلات الإبداعية الإدارية) على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من فحص الفرضية التالية:

3.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحاور الإبداع الإداري (المميزات الشخصية، أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، التدخلات الإبداعية الإدارية) على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

ولفحص الفرضية السابقة نقوم بفحص الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم ، كما يبينه الجدول (30.4).

الجدول (30.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية لمعادلة الانحدار الخطي	F	الدلالة الاحصائية لمعلمت نموذج الانحدار الخطي	ت المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		النموذج
						الخطأ المعياري	B	
0.36	0.60	0.00	84.69	0.32	0.99	0.37	0.37	(ثابت الانحدار)
				0.00	9.20	0.09	0.82	المميزات الشخصية

وحسب نتائج الجدول (30.4) فاننا نرفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن قيمة الدلالة الاحصائية لمعادلة خط الانحدار أقل من 0.05 بمعنى أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم، ويتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المميزات الشخصية وكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي =0.60 وهو معامل ارتباط إيجابي

طردي، وكما يظهر من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي 0.36 أي أن المتغير المستقل المميزات الشخصية يفسر ما مقداره (36%) من التباين الكلي للمتغير التابع (مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار: $Y=0.37+0.82 X$

حيث ان: - X : تمثل المميزات الشخصية للعاملين

Y : تمثل كفاءة وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين

وتعزو الدراسة وجود هذا المعامل الإيجابي الطردي إلى أهمية تنمية الإبداع الإداري لرفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، وبهذا يتفق مع ما دعت إليه النظريات الأدبية (برايس وتر هاوس كوبر، 2016) و(العقيلي، 2011) والدراسات السابقة بإجماعها التي وردت في هذه الرسالة على تأثير المتغير المستقل المميزات الشخصية مع المتغير التابع لهذه الدراسة، وهو مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، الأمر الذي يرفع دجة التأكد لأصحاب القرار بأن الجهود والتدخلات التكتيكية والاستراتيجية التي سيتم رصدها لدعم الإبداع الإداري سوف تؤثر بالضرورة على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

3.3.4. 2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم ، كما يبينه الجدول (31.4).

الجدول (31.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الدالة الاحصائية لمعادلة الانحدار الخطي	F	الدالة الاحصائية لمعلمت نموذج الانحدار الخطي	ت المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		النموذج
						الخطأ المعياري	B	
0.32	0.57	0.00	71.86	0.00	17.78	0.14	2.54	(ثابت الانحدار)
				0.00	8.48	0.04	0.36	اساليب الادارة العليا لدعم الابداع الاداري

وحسب نتائج الجدول (31.4) فإننا نرفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لمعادلة الانحدار الخطي أقل من 0.05 بمعنى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم، ويتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري وكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي = 0.57 وهو معامل ارتباط إيجابي طردي، وكما يظهر من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي 0.32 أي أن المتغير المستقل أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري يفسر ما مقداره (32%) من التباين الكلي للمتغير التابع (مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار: $Y=2.54+0.36 X$

حيث ان: - X: تمثل أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري للعاملين

Y: تمثل كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

وتعزو الدراسة إلى أهمية أساليب الإدارة العليا في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، من خلال الأنظمة والتعليمات وتطوير السياسات والإجراءات الداعمة للإبداع الوظيفي، وتسهيل عمليات الإنجاز وتطوير نماذج التقييم والرقابة، بما يسهم في أنظمة واضحة وسهلة بعيدة عن التعقيد، ملتزمة باتجاه التطوير المستمر، وإفراح المجال للأفكار، وترسيخ القيم الإدارية المتطورة

مثل العدالة في الترقيات، وانصاف في المعاملة، والاعتراف بالإنجاز، وخلق نزعة التحدي، وتوازن خطوط المسؤولية والإشراف، والتنسيق والتكامل... الخ.

3.3.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم ، كما يبينه الجدول (32.4).
الجدول (32.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (Linear Regression) لمعرفة أثر محور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية لمعادلة الانحدار الخطي	F	الدلالة الاحصائية لمعاملات نموذج الانحدار الخطي	ت المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		النموذج
						B	الخطأ المعياري	
0.41	0.64	0.00	104.89	0.00	5.32	0.24	1.28	(ثابت الانحدار)
				0.00	10.42	0.06	0.62	التدخلات الإبداعية الإدارية

وحسب نتائج الجدول (32.4) فإننا نرفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لمعادلة الانحدار الخطي أقل من 0.05 بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظرهم، ويتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التدخلات الإبداعية الإدارية وكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي=0.64 وهو معامل ارتباط إيجابي طردي، وكما يظهر من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي 0.41 أي أن المتغير المستقل التدخلات الإبداعية الإدارية يفسر ما مقداره (41%) من التباين

الكلّي للمتغير التابع (مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي) وهي النسبة الأعلى بين المتغيرات المستقلة.

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار: $Y=1.28+0.62 X$

حيث ان: - X: تمثل التدخلات الإبداعية الإدارية للعاملين

Y: تمثل كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

السؤال الثامن: هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحاور الإبداع الإداري (المميزات الشخصية، أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، التدخلات الإبداعية الإدارية) على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

وللإجابة عن هذا السؤال كان لا بد من فحص الفرضية التالية:

لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمحاور الإبداع الإداري (المميزات الشخصية، أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، التدخلات الإبداعية الإدارية) على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (33.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge

(Regression

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الاحصائية Sig.	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
المميزات الشخصية	0.38	0.28	0.10	3.87	0.00	1.75	0.57
أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري	0.21	0.33	0.04	5.39	0.00	1.26	0.80
التدخلات الإبداعية الإدارية	0.30	0.31	0.07	4.10	0.00	1.91	0.52
ثابت الانحدار=0.28							معامل التحديد (R2)=0.55
قيمة F-ANOVA=61.73							
Sig=0.00							

المتغير التابع=كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول (33.4) ما يلي:

1- معاملات تضخم التباين بعد استخدام طريقة انحدار التجسير Regression Ridge أصبحت مناسبة بحيث تقل جميعها عن 1 في حين كانت أكبر من 1 قبل عملية تجسير التباين، ما يدل على أن طريقة استخدام انحدار التجسير هي ملائمة في هذا النموذج.

2- قيمة $F=ANOVA=61.73$ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 و 0.01 ما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي احتوتها الدراسة.

3- معامل التحديد $R^2=0.55$ هو القدرة التفسيرية للنموذج، ويدل على أن المتغيرات المستقلة كل من (المميزات الشخصية، أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري، التدخلات الإبداعية الإدارية) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي) بنسبة 55% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم إدخالها في هذه الدراسة.

4- أما بالنسبة لنموذج الانحدار المقدر:

كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي = $0.28 + 0.38 * (\text{المميزات الشخصية}) + 0.21 * (\text{أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري}) + 0.30 * (\text{التدخلات الإبداعية الإدارية})$

ومن النتائج السابقة يمكن فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمحاور الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق (33.4) الخاصة بتحليل الانحدار رفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن Sig أقل من 0.05 ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي لجميع محاور الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، حيث يتبين أن معاملات الانحدار لجميع المحاور موجبة ما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية ما بين محاور الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

والآن سنقوم بفحص الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمحور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق(33.4) الخاصة بتحليل الانحدار رفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن Sig أقل من 0.05 ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي لمحور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري (معامل $Beta = 0.38$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.00 > 0.05$) كما يلاحظ أن إشارة المعامل موجبة لهذا المحور، ما يدل على أن العلاقة هي علاقة تأثير طردية بين المميزات الشخصية، ومستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمحور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق(33.4) الخاصة بتحليل الانحدار رفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن Sig أقل من 0.05 ما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لمحور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري (معامل $Beta = 0.21$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.00 > 0.05$) كما يلاحظ أن إشارة المعامل موجبة لهذا المحور، ما يدل على أن العلاقة هي علاقة تأثير طردية بين أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري ومستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمحور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق(33.4) الخاصة بتحليل الانحدار رفض الفرضية الصفرية، وذلك لأن Sig أقل من 0.05 ما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لمحور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري (معامل $Beta = 0.30$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.00 > 0.05$) كما يلاحظ أن إشارة المعامل موجبة لهذا المحور مما يدل على أن العلاقة هي علاقة تأثير طردية بين التدخلات الإبداعية الإدارية ومستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

للوصل إلى الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من نتائج التحليل الواردة في الفصل الرابع فإنه يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. يوجد أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية-خضوري، بوزن نسبي بلغ 77%، وأوضح التحليل أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في الجامعة.

2. يلاحظ من النتائج أن المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جدا بوزن نسبي على التوالي (82.2%، 78.3%)، وهذا مؤشر يقود إلى أن الموظفين العاملين في الجامعة على قدر كبير من الكفاءة والإبداع.

3. يلاحظ تدني أثر أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة إلى درجة أثر متوسطة، بوزن نسبي قدره (64.7%)، الأمر الذي يؤثر على وجود فجوة بين توجهات الموظفين والإدارة العليا في الجامعة.

4. بما يخص كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الجامعة، فقد تبين أن الأثر كبير بوزن نسبي بلغ (74.2%)، وهذا مؤشر على حسن كفاءة وفاعلية الأداء في الجامعة،

بوجود تقدم لكفاءة الأداء على فاعلية الأداء، وهذا تقدم يعزى لصالح الموظفين، ذلك أنه مرتبط بحسن أدائهم، لما لها من تركيز على الإدارة التكتيكية والتشغيلية (المتوسطة والدنيا)، وأن فاعلية الأداء تكون مرتبطة بحسن أداء الإدارة العليا؛ لما لها من تركيز على الإدارة الاستراتيجية وقوة ملاءمة الأهداف الإستراتيجية.

5. تبرز النتائج تراجع الإدارة العليا في تطبيق استراتيجية الجامعة بنجاح إلى درجة متوسطة، ولم تحقق الجامعة أهدافها بشكل كامل، وضعف تطوير أهدافها السنوية وفقا لهذه الاستراتيجية، إضافة إلى ضعف في تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة.

6. تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري، أي أنه يوجد إبداع إداري لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث في الجامعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة لباقي متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، وقد تكررت هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بما يخص قياس مستوى فاعلية الأداء لصالح الذكور على الإناث، أي أنه لدى الذكور مستوى أعلى من الفاعلية في الأداء أعلى منه لدى الإناث، مع عدم وجود فروق ذات دلالة لكافة المتغيرات الأخرى (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، إضافة إلى عدم وجود فروق في قياس مستوى كفاءة الأداء لجميع المتغيرات.

7. تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة تخص كفاءة الأداء لصالح المسمى الوظيفي متحددة في مسمى مدير وعميد، وهذا يقود إلى أن كفاءة الأداء يرتفع بارتفاع المسمى الوظيفي على سلم المسميات الوظيفية.

8. تظهر النتائج وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة ومستوى كفاءة وفاعلية الأداء لكافة المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، وهذا مؤشر على أهمية تواجد الإبداع الإداري غاية في رفع كفاءة وفعالية الأداء.

2.5 التوصيات:

ارتباطا بالاستنتاجات السابقة فإنه يمكن رفع التوصيات التالية لأصحاب القرار للأخذ بها في تطوير ورعاية الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الاداء وفقا لما يلي:

1. ضرورة تحسين أساليب الإدارة العليا وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، ويحقق مستويات أعلى من كفاءة وفاعلية الأداء.
2. ضرورة تطوير برامج تنمي مهارات الإبداع الإداري لدى الموظفين الإناث في الجامعة.
3. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في رفع مستوى فاعلية الأداء من خلال التركيز على الالتزام بتطبيق استراتيجية الجامعة المعتمدة، وهذا يستدعي تطوير الأهداف السنوية بما يتلاءم مع ما تنص عليه الأهداف الاستراتيجية، وضرورة ضمان تدفق مستمر غير منقطع للمعلومات بين الوحدات المختلفة في الجامعة.
4. ضرورة تطوير مؤشرات قياس الأداء الرئيسة لضمان تحقيق استراتيجية الجامعة المعتمدة.

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، نياز(2016): (الأسرار السبعة لنجاح مؤشرات الاداء الرئيسية)، ملتقى التميز المؤسسي، الرياض، السعودية. <https://www.youtube.com/watch?v=hFEL0nAjbG>
2. ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. (1994): لسان العرب"، ط (٣)، دار صادر، بيروت، لبنان.
3. انسياد(2016): "تقرير تنافسية المواهب العالمية"،باريس، فرنسا.
4. جامعة فلسطين التقنية (الخضوري)(2016): "الخطة العشرية لتطوير جامعة فلسطين التقنية – الخضوري"، طولكرم، فلسطين.
5. جروان، فتحي عبد الرحمن، (2002): الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
6. جميل، سفيان. صديق، نزار. حسن، زيرك(2015): "دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الاقسام في جامعتي نوروز ومجمع جيهان – دهوك، كردستان، العراق.
7. حريم، حسين،(2009): إدارة المنظمات، منظور كلي -دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
8. حسن، مودة،(2016):"اثر بيئة العمل على الابداع الاداري"، جامعة السودان، الخرطوم، السودان.
9. خميسات، سليمان، نوال، وفاء:"الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
10. ربابعة، علي، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. رضا، حاتم(2004):"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة "رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، السعودية.
12. روشكا، ألكسندرو(1994): " الإبداع العام والخاص"، أبو فخر، غسان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

13. السويعي، عمر. الطعاني، حسن(2013):" التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"،مجلة العلوم التربوية، المجلد40، ملحق1، الرياض، السعودية.
14. شاويش، مصطفى. إدارة الموارد البشرية ، (2000): عمان، دار الشروق.
15. عاشور، أحمد،(2008): إدارة الموارد البشرية العامة -دار المعرفة الجامعية، مصر.
16. عام، سعيد. خالد، الخلف، الإنتاجية القياسية(1983): معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ، ١٩٨٣ م.
17. عباينه، رامي(2013): "درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"، وزارة التربية والتعليم الاردنية، اربد، الاردن.
18. عباس، سهيلة، (2006): إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر.
19. العجلة، توفيق(2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
20. عساف ، عبد المعطي(1995):" مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة "مجلة الإداري، العدد ع ٦٢ ، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان.
21. العقيلي، عمر(2011): إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار الأوتل، ط2، عمان، الاردن.
22. العمري، عبدالله (2009): معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
23. عوض، عاطف (2013): " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد الثالث، 197، دمشق، سوريا.
24. فرارجه، امجد (2017): "الفرق بين الكفاءة والفاعلية"،موضوع، الموقع الرسمي <http://mawdoo3.com>
25. الكلبي، صالح(2012):"الإبداع الإداري للمديرين العاملين في مديري الإدارات في الوزارات في الجمهورية اليمنية"، صنعاء، اليمن.

26. المانع ، محمد (2006):"تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية.
27. المشوط، محمد(2011): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
28. المطيري، نواف(200): التعليم التنظيمي وتنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات لمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
29. منصور، أحمد(1989):" تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المنصورة :دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
30. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(اوسيد،OECD):"المؤشرات التنموية، تطوير - قياس - استخدام"،باريس، فرنسا.
31. هيجان،عبدالرحمن(2000):"معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"مجلة الإدارة العامة،عدد(1) معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

المراجع بالانجليزية:

1. Al Ghamdi, Azala(2016):" The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity, *Western Michigan University,Michigan,USA*.
2. Angela C. Reaves(2015):"Work Creativity as a Dimension of Job Performance, FIU Electronic Theses and Dissertations University Graduate School, *Florida International University*, areav001@fiu.edu .
3. Gong,Huang,Yaping,Jia(2009):"EMPLOYEE,LEARNING,ORIENTATION ,TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVE SELF-EFFICACY,*Academy of Management Journal*, 2009, Vol. 52, No. 4, 765–778,*The Hong Kong University of Science and Technology,Hong Kong*.

4. Kevin Johnston, "The Difference Between Efficiency & Effectiveness in Strategic Management" 'Chron, Retrieved 16-7-2017. Edited.
5. Katharine E. Leigh(2011):" ORGANIZATIONAL CREATIVITY: THE RELATIONSHIP BETWEEN CREATIVITY, VALUES, AND PERFORMANCE IN ARCHITECTURAL PRACTICE,School of Education In partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy ,Colorado State University Fort Collins, Colorado ,Summer 2011
6. Nassem M Aburuman(2016):"The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, *International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1; January 2016*,182, The Word Islamic Science & Education University,Jordan
7. Qasim Mohammad AL- Magableh(2014):" The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of theAcademic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah – Najran, University, *International Research in Education*, ISSN 2327-5499, 2014, Vol. 2, No. 2
8. Sameh Abdalraof Mahmoud Yossef* Ahmed Hassan Hassan Rakha (2016):"Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial
9. Leadership on Administrative Creativity at Najran University,Deanship of development & quality, Najran University, Saudi Arabia, P.o. box 1988 Najran city.
10. scoreboard(2017):<http://www.spiderstrategies.com/kpi/department/hr>
11. Srour,Aloweidi,Ndia,Alia(2013):" The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship withGender,Practical Experience and Age',The University of Jordan, Amman, Jordan.

12. Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman (2017): "The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance"
13. , Journal of Education and Practice www.iiste.org ,ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.6, 2017
14. Taylor, Fredrick, W. Scientific Management (Harper & Brothers, 1974).
15. Wren A. Daniel, The Evolution of Management Thought, John Wiley and Sons, N.Y., 1987.

الملاحق:



ملحق (1): الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخ/ت الفاضل/ة حفظه / الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تمثل استبانته لدراسة بحثية بعنوان:

"الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية
جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة من جامعة القدس،
راجياً منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع
فقراتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) مكان الإجابة المناسبة التي تعكس وجهة نظركم،
علماً أن المعلومات التي ستُعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث
العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

الباحثة

ميسون عطاري

المعلومات الشخصية : ضع إشارة (X) في المربع المناسب

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المسمى الوظيفي : مساعد رئيس الجامعة مدير فرع عميد كلية رئيس قسم

3. سنوات الخبرة : أقل من خمس سنوات 6-10 سنوات أكثر من عشر سنوات

4. العمر : أقل من 30 سنة 31-39 سنة 40-49 سنة 50 فأكثر

الجزء الثاني: ضع إشارة (X) مكان الإجابة المناسبة التي تعكس وجهة نظركم:

المحور الاول : المميزات الشخصية : ما هي علاقة المميزات الشخصية الابداعية للموظفين في

جامعة فلسطين التقنية خضوري بتحسين الاداء الوظيفي لديهم؟

#	المميزات الشخصية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الطلاقة الفكرية						
1.	أسهم في ابتكار حلول جديدة في عملي.					
2.	أستمتع بطريقة حيادية لزملائي في العمل.					
3.	أسعى دائما إلى تطوير خطط العمل.					
4.	أنوع في أساليب التعبير عن أفكارى.					
الاصالة						
5.	أسهم بتطوير أفكار جديدة في العمل.					
6.	أتمتع بقدرة على النقاش لإبراز الحجج المقنعة للآخرين.					
7.	أتعامل مع متطلبات العمل بطرق خلاقية بعيداً عن التكرار.					
8.	أنجز الاعمال بأساليب متجددة.					
9.	أستمتع إلى الآخرين لتوليد أفكار عمل جديدة.					
المرونة الذهنية						
10.	أفضل العمل ضمن فريق.					
11.	أتقبل انتقاد الآخرين حتى لو لم اقتنع به.					
12.	أثق بزملائي في العمل.					
13.	أعتمد طريقة العصف الذهني في حل المشكلات.					
14.	أتقبل التغيير الذي تتبناه الجامعة.					
الحساسية للمشكلات						
15.	أتمتع بقدرة على إدارة المشكلات التي تواجهني في العمل.					
16.	أواظب على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
17.	أتمتع بقدرة على التنبؤ في أحداث العمل المستقبلية للجامعة.					
18.	استخدم التخطيط بشكل دائم لمواجهة مشكلات العمل.					
19.	أتمتع بقدرة على التمييز بين القوة والضعف لما أقوم به من أعمال.					
الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز						
20.	أقوم عملي بشكل مستمر.					
21.	أركز على النتائج في العمل.					
22.	أصر على تحقيق الأهداف في العمل.					
23.	أحرص على التغذية الراجعة من زملائي في العمل.					

					24. أعتد على مصادر متعددة من المعلومات عند عملية اتخاذ القرارات في العمل.
قبول المخاطرة					
					25. أتمتع بقدرة على تحليل الغموض الذي يواجهني في العمل.
					26. أعد شخصاً مغامرًا في العمل.
					27. أدافع بقوة عن أفكار في العمل.
					28. أفضل تبني أساليب مبتكرة لحل مشكلات العمل .
					29. أتحمّل المسؤولية لنتائج قرارات العمل.
القدرة على التحليل والربط					
					30. أستخلص العبر من الإخفاقات التي تواجهني في العمل.
					31. أتمتع بقدرة على فصل الحقائق عن التفسيرات عند قراءتي للمراسلات.
					32. أستمع أكثر مما أتكلم في الاجتماعات في العمل.
					33. أجزئ عناصر العمل إلى أجزاء صغيرة.

المحور الثاني : " أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري "
ما هي الأساليب التي تتخذها الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في جامعة فلسطين التقنية / خضوري؟

#	أساليب الإدارة العليا	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة المقترحات الجديدة.					
2.	تتيح الإدارة العليا المجال أمام المعنيين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
3.	أشارك في تطوير استراتيجية الجامعة.					
4.	أكلف بتطوير أهداف العمل الذي أقوم به.					
5.	توفر الإدارة العليا المجال لتدريب الموظفين.					
6.	تقدر الإدارة العليا نتائج عمل الموظفين.					
7.	يقوم مسؤولي المباشر بإطلاعي على القرارات الجديدة.					
8.	طورت الإدارة العليا في الجامعة برامج تحفيز متنوعة للموظفين المبدعين.					
9.	تقوم الإدارة العليا بتوفير متطلبات العمل المختلفة.					
10.	أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة.					
11.	لم أتعرض إلى أي شكل من أشكال الظلم في الجامعة خلال مدة عملي.					
12.	تقوم الإدارة العليا بتسهيل استخدام المرافق المختلفة فيها.					
13.	توفر الإدارة العليا الموارد المادية الكافية لإنجاز العمل.					

المحور الثالث : التدخلات الإبداعية الإدارية لموظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري
 ما هي التدخلات من قبل الموظفين العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري التي لها علاقة
 بكفاءة الأداء وفاعليته ؟

#	إبداعات الموظفين	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	أسهمتُ أثناء عملي في الجامعة في ابتكار حلول جديدة.					
2.	عملت على تطوير إجراءات العمل الحالية التي أقوم بها في الجامعة.					
3.	أتقنت إدارة المشكلات خلال عملي.					
4.	عملت على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة.					
5.	طورت أساليب جديدة في العمل.					
6.	تقبلت التغيير الذي يتطلبه العمل في الجامعة.					
7.	عملت في فرق عمل مختلفة بنجاح في الجامعة.					
8.	قدمتُ أفكاراً جديدة تم اعتمادها في العمل.					
9.	تجاهلت صراعات عديده في العمل مع الزملاء تركيزاً مني على النتائج.					
10.	أضفت لنفسي مهارات جديدة خلال آخر سنة من عملي في الجامعة.					
11.	لدي معرفة متنوعة بوظائف شبيهة لعملي في الجامعة.					
12.	اكتشفت أخطاء في معاملات العمل في الجامعة.					
13.	طورت أدلة عمل مختلفة في سياق عملي في الجامعة.					

المحور الرابع : " كفاءة الأداء الوظيفي "

هل يوجد علاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري والإبداع الإداري لديهم؟

#	كفاءة الاداء	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	أسهمتُ خلال فترة عملي في تقليل تكاليف العمل.					
2.	أسهمتُ في تقليل نسبة الخطأ في العمل.					
3.	طورتُ أساليب العمل بشكل مستمر .					
4.	ساعدتُ في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل.					
5.	أسهمتُ في تحقيق الجودة في العمل.					
6.	عملتُ بنجاح في الظروف الطارئة التي تعرضت لها الجامعة.					
7.	اختصرتُ كثيراً من الوقت لأداء العمل المطلوب.					
8.	اعتمدتُ على الحوسبة الكاملة في العمل.					
9.	أسهمتُ في تطوير نماذج لتقليل الوقت والجهد في العمل.					
10.	أسهمتُ في إيجاد نظام يكشف عن أخطاء العمل.					
11.	طورتُ بدائل مختلفة لإنجاز الأعمال.					

المحور الخامس : "فاعلية الأداء الوظيفي "

هل يوجد علاقة بين فاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري والإبداع الإداري لديهم ؟

#	فاعلية الأداء الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لدي دليل إجراء معتمد في العمل.					
2.	تم تطبيق استراتيجية الجامعة بنجاح في العمل.					
3.	يتم إطلاعي على نتائج تقييم أدائي الوظيفي .					
4.	تطابقت التوقعات المخطط لها مع ما تم تنفيذه بالفعل .					
5.	أستخدم طريقة العمل بمؤشرات لقياس الأداء في عملي.					
6.	نظام تقييم الأداء الوظيفي في الجامعة يشمل كافة المستويات الإدارية.					
7.	حققت الجامعة أهدافها بشكل كامل خلال السنة الماضية.					
8.	تنسجم رؤية الجامعة وأهداف وحدتي الإدارية.					
9.	تقوم الجامعة بتطوير أهدافها السنوية وفقاً لاستراتيجيتها.					
10.	يرتبط نظام الأداء بفترة زمنية محددة.					
11.	تتدفق المعلومات في الجامعة بشكل كبير بين وحداتها الإدارية المختلفة.					



ملحق (2) رسالة تحكيم الاستبانة

الموضوع تحكيم رسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة المرفقة (شكلاً ومضموناً) مع الترحيب باقتراح حذف أو إضافة الفقرات المطلوبة من عنايتكم، وسيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
"الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية جامعة فلسطين التقنية -خضوري أنموذجاً"

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أسماء المحكمين:

1. د. عبد الوهاب الصباغ / محاضر في جامعة جامعة القدس
2. د. عزمي الأطرش / محاضر في جامعة القدس
3. د. أحمد حرز الله / محاضر في جامعة القدس
4. د. عفيف حمد / محاضر في جامعة القدس
5. د. نداء فرهود / محاضرة في جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله

الباحثة: ميسون عطاري

فهرس الملاحق

110.....	ملحق (1): الاستبانة.....
115.....	ملحق (2) رسالة تحكيم الاستبانة.....

فهرس الأشكال

- الشكل (1.1): أنموذج الدراسة: 8
- الشكل (1.2) تكامل مميزات الشخصية المبدعة..... 19
- الشكل (2.2): مكونات البيئة التنظيمية..... 21
- الشكل (3.2) أساليب الإدارة العليا في دعم الإبداع الإداري..... 23
- الشكل (4.2): أبعاد عملية التقييم..... 29
- الشكل (5.2): توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية..... 31
- الشكل (6.2): خطوات تطوير مؤشرات الأداء الناجحة..... 32
- الشكل (7.2): المصفوفة المنطقية لتطبيق مؤشرات الاداء الرئيسية..... 33

فهرس الجداول

- جدول (1.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس 51
- جدول (2.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 52
- جدول (3.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة..... 52
- جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر 53
- جدول (5.3) أقسام أداة الدراسة الرئيسية..... 53
- جدول (6.3) مصفوفة التحليل العاملي لقيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة 54
- جدول (7.3) ثبات أداة الدراسة حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية والأداة 55
- الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري 59
- الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب لمحاور الإبداع الإداري. 60
- الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الطلاقة الفكرية..... 62
- الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الأصالة..... 63
- الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المرونة الذهنية..... 64
- الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الحساسية للمشكلات. .. 65
- الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز. 66
- الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات قبول المخاطرة..... 68
- الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات القدرة على التحليل والربط..... 69
- الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري..... 70
- الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات محور التدخلات الإبداعية الإدارية..... 72
- الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري..... 73
- الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب لمحاور كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي. 74
- الجدول (14.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات كفاءة الأداء الوظيفي. 75

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات فاعلية الأداء الوظيفي.	77
الجدول (16.4) نتائج اختبار (ت) (INDEPENDENT T-TEST) لمجموعتين مستقلتين حسب	
المحاور، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجنس.....	79
الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى	
الوظيفي	81
والجدول (18.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
المسمى الوظيفي	81
الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات	
الخبرة.	83
الجدول (20.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
سنوات الخبرة.....	83
الجدول (21.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر... ..	84
الجدول (22.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
العمر	85
الجدول (23.4) نتائج اختبار (ت) (INDEPENDENT T-TEST) لمجموعتين مستقلتين حسب	
المحاور، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجنس.....	87
الجدول (24.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير المسمى	
الوظيفي	88
الجدول (25.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
المسمى الوظيفي	89
الجدول (26.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات	
الخبرة.	90
الجدول (27.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
سنوات الخبرة.....	91
الجدول (28.4) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمحاور، والمعدل العام تبعاً لمتغير العمر.. ..	92
الجدول (29.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمحاور والمعدل العام تبعاً لمتغير	
العمر	92
الجدول (30.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (LINEAR REGRESSION) لمعرفة أثر	
محور المميزات الشخصية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة	
فلسطين التقنية خضوري	94

الجدول (31.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (LINEAR REGRESSION) لمعرفة أثر	
محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى	
العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.....	96
الجدول (32.4) نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي (LINEAR REGRESSION) لمعرفة أثر	
محور التدخلات الإبداعية الإدارية على مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في	
جامعة فلسطين التقنية خضوري.....	97
الجدول (33.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (RIDGE	
REGRESSION)	98

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار
ب.....	الشكر والعرفان
ج.....	مصطلحات البحث
د.....	ملخص
ه.....	ABSTRACT
1.....	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 مبررات الدراسة
4.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	1.4.1 الأهمية العلمية
5.....	2.4.1 الأهمية المكانية (الجغرافية)
5.....	3.4.1 الأهمية البشرية والديمغرافية
5.....	4.4.1 الأهمية الزمنية
6.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 أسئلة الدراسة
7.....	7.1 متغيرات الدراسة
9.....	8.1 فرضيات الدراسة:
9.....	1.8.1 الفرضية الرئيسة الاولى
9.....	2.8.1 الفرضية الرئيسة الثانية
10.....	3.8.1 الفرضية الرئيسة الثالثة
10.....	9.1 منهجية الدراسة
11.....	11.1 حدود الدراسة
12.....	12.1 مجتمع الدراسة

13 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

13.....	1.2 مقدمة
14.....	2.2 المبحث الاول: الإبداع الإداري
14.....	1.2.2 مقدمة
15.....	2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري
16.....	3.2.2 فوائد الإبداع الإداري وأهميته
17.....	4.2.2 خصائص الإبداع الإداري وعناصره
19.....	5.2.2 السمات المميزة للشخصية المبدعة
20.....	6.2.2 البيئة التنظيمية الإبداعية
23.....	7.2.2 أساليب الإبداع الإداري ووسائله
25.....	3.2 المبحث الثاني
25.....	1.3.2 الأداء
26.....	2.3.2 تعريف تقييم الأداء وأهدافه
28.....	3.3.2 أبعاد عملية التقييم:
30.....	4.3.2 آليات وأساليب تقييم الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية
32.....	5.3.2 مؤشرات قياس الأداء الرئيسية
36.....	4.2 المبحث الثالث: دراسات سابقة
36.....	1.4.2 دراسات باللغة العربية
41.....	2.4.2 دراسات باللغة الانجليزية
47.....	3.4.2 تعقيب على الدراسات السابقة

50 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

50.....	1.3 المقدمة
50.....	1.1.3: منهج الدراسة
51.....	2.1.3: مجتمع الدراسة
51.....	3.1.3: عينة الدراسة
53.....	4.1.3: أداة الدراسة
54.....	5.1.3: دلالات صدق الأداة

- 55.....6.1.3: ثبات المقياس.....
- 56.....2.3 إجراءات تطبيق الدراسة.....
- 56.....3.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....

58..... الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....

- 58.....1.4 المقدمة.....
- 58.....2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....
- 58.....1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة.....
- 60.....2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.....
- 62.....أولاً: تحليل فقرات محور المميزات الشخصية.....
- 62.....1-المجال الفرعي الأول الطلاقة الفكرية.....
- 63.....2-المجال الفرعي الثاني الأصالة.....
- 64.....3-المجال الفرعي الثالث المرونة الذهنية.....
- 65.....4-المجال الفرعي الرابع الحساسية للمشكلات.....
- 66.....5-المجال الفرعي الخامس الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز.....
- 68.....6-المجال الفرعي السادس قبول المخاطرة.....
- 69.....7-المجال الفرعي السابع القدرة على التحليل والربط.....
- 70.....ثانياً: تحليل فقرات محور أساليب الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري.....
- 72.....ثالثاً: تحليل فقرات محور التدخلات الإبداعية الإدارية لموظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري.....
- 73.....3.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:.....
- 74.....4.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:.....
- 75.....أولاً: تحليل فقرات محور كفاءة الأداء الوظيفي:.....
- 77.....ثانياً: تحليل فقرات محور فاعلية الأداء الوظيفي:.....
- 78.....3.4 نتائج فحص فرضيات الدراسة:.....
- 78.....1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:.....
- 79.....1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:.....
- 81.....2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:.....
- 82.....3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:.....
- 84.....4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:.....
- 86.....2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:.....

86.....	1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:
88.....	2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:
90.....	3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:
92.....	4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:
93.....	3.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى:
94.....	1.3.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:
95.....	2.3.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:
97.....	3.3.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

102..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

102	1.5 الاستنتاجات
104	2.5 التوصيات:
105	المراجع باللغة العربية:
110	الملاحق:
116	فهرس الملاحق
117	فهرس الأشكال
118	فهرس الجداول
121	فهرس المحتويات