

## علاقة مشكلات تقييم أداء الموظفين بمهارات التفكير الإبداعي

نجوى يونس أبو العنين عبد الرازق<sup>1</sup>، مها محمود علي البرادعي<sup>2</sup>

1. أستاذة دكتور ومشرفه قسم اداره الخدمات الصحيه والمستشفيات بكلية الاعمال جامعه جده

nabedelrazik@uj.edu.sa

2. محاضر كلية الاعمال جامعة جدة

mmab1389@gmail.com

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة الي التعرف إلى العلاقة بين مشكلات تقييم الأداء بابعادها المختلفة ومهارات التفكير الإبداعي في العاملين بجامعة جدة بفروعها المختلفة. تم اخذ عينة طبقية ممثلة لجميع فروع الجامعة وتم توزيع عدد 120 استمارة استبيان من المستويات الإدارية المختلفة وتم استرجاع عدد 98 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتم تقسيم الاستبانة الي جزئين الأول يخص البيانات الديموغرافية ( العمر - المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة ) والجزء الاخر يتضمن أسئلة حول مشكلات التقييم من عدة جهات وأخير علاقة تلك المشاكل بالحلول المتعلقة بالتفكير الإبداعي وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج هامة كما يلي :

توفر السلوك الإبداع لدى العاملين، ودور هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها ،وأظهرت نتائجها أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع في هذه المؤسسات، كما أوضحت الدراسة ارتفاع المتوسطات الخاصة بمتغيرات الدراسة المختلفة.

وعلي صعيد اخر تم البحث عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية والتي اثبتت انه لا توجد فروق تعود الي (العمر – المؤهل العلمي – الخبرة – الوظيفة).

ولعل من اهم التوصيات الحاجه الماسة في استمرار دراسة نفس المتغيرات علي المستويات الإدارية الدنيا.

وعلي صعيد اخر تناولت الدراسة الاطار النظري عدد من الدراسات تناولت تقييم الأداء الوظيفي إضافة الي الابداع الإداري بالإضافة الي بعض الجوانب النظرية والتي شملت الي بعض التعاريف عن الأداء ومشكلاته وتقييمه وكذلك الابداع والنظريات المتناولة له.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإبداعي، مشكلات تقييم الأداء ،جامعة جدة، مهارات التفكير.

## Abstract

The aim of this study was to identify the relationship between the problems of performance evaluation and different dimensions of creative thinking skills in the employees among different colleges and institutes in the University of Jeddah. A total of 120 questionnaires were provided to the different administrative levels, however only 98 questionnaires were retrieved for statistical analysis. The questionnaire consisted of two parts: demographic data (age, qualification, job, experience) and Problems of evaluation from several parties and the last relationship of those problems and their solutions to creative thinking. The main results included that: the employees are highly creative in these institutions despite their organizations don't encourage their creativity.

There were many problems related to management, evaluators and performance evaluation systems. Many solutions to performance evaluation problems existed to improve the skills of creative thinking.

On the other hand, there were no statistically significant differences between the variables of the study and the demographic variables, regarding (age - qualification - experience – job).

On the other hand, the study dealt with theoretical framework, previous studies dealt with the evaluation of job performance in addition to the administrative creativity. The theoretical aspects including some definitions of performance and problems of its evaluation, as well as theories of creativity were addressed.

One of the most important recommendations is the urgent need to continue studying the same variables at the lower administrative levels.

Keywords: performance evaluation, creative thinking, thinking skills, University of Jeddah.

## مقدمة

يتفق الجميع على أن اليوم هو عصر المتغيرات في جميع مناحي الحياة ، والتي تحمل معها الحاجة إلى تلبية جميع متطلبات الحياة في ضوء هذه المتغيرات ، بما في ذلك المنظمات ، والتي تزيد من الضغط عليهم لتلبية مطالب بيئة خارجية ذات درجة عالية من الإبداع خاصة أن عدم وجود منافسين يعني الخروج من مجال النشاط إن أداء الموظف بمستوى عالٍ من الأداء والإبداع هو في طور الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية. ومن ثم فإن تقييم أداء الموظف على أساس علمي هو أحد الروافد التي تساهم في تحسين مستوى الإبداع لدى الموظف وزيادة مستوى الإنجاز داخل المنظمات.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما هو أثر مشكلات تقييم أداء الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي للموظفين.

## تساؤلات الدراسة:

1. هل تؤثر مشكلات تقييم أداء الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي في العاملين بجامعة جدة؟
2. كيف يمكن الوصول لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي للعاملين بجامعة جدة؟

## اهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء للموظفين على مهارات التفكير الإبداعي للعاملين بجامعة جدة.
2. التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي للعاملين بجامعة جدة.

## ادبيات الدراسة:

هناك عدد من الدراسات تناولت تقييم الأداء الوظيفي إضافة الى الابداع الإداري يمكن استعراضها حسب الآتي:

فقد جاءت دراسة فعالية أداء العنصر البشري في ترقية وتطوير النشاط السياحي الحموي، د. طبيباية، سليمة و ا. عمرو، سارة، 2015 وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات وقد وجدت الدراسة ان غياب تقييم الأداء المبني على أسس علمية يؤثر على مستوى الاداء التنظيمي.[4]

كما جاءت دراسة مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقييم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، لسالمي، نادية بنت عبد الله، 2014، عن طريق المنهج الوصفي من خلال الاستبانة والتي خرجت بنتائج منها الدور الذي يقوم به تقييم الأداء الوظيفي، حينما يتسم بالعدالة مما يؤثر على تحسين أداء الموظف.[5]

هذا وجاءت دراسة فعالية تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقه على المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي بالأردن، لمبيضين، محمد ذيب، 2013، والتي أجريت من خلال أداة الاستبانة ووجدت إثر ذو دلالة إحصائية



لفاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي بجميع مجالاته (التشريبية، والمشكلات، والاهداف، والمعايير والقائمين على عملية التقييم) في التمييز التنظيمي. [10]

وقد جاءت دراسة دور الابداع في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لميموني، سمية، ، 2012 والتي استخدمت أداة الاستبانة وقد خرجت بنتائج عدة منها يجب الابتعاد عن العقاب في حال تقييم أداء الموظف والخروج بوجود أخطاء تم ارتكابها بل العمل على التعلم من تلك الأخطاء، كما وجدت ان المحسوبية لها دور كبير في الحد من الابداع. [12]

كما جاءت دراسة تقييم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري لتجاني، مذر حماد، 2009 وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي من خلال الاستبانة ومقابلة المبحوثين، وقد وجدت عدد من مشكلات تقييم الأداء الوظيفي والتي تؤثر على حصيلة العمل الإداري ومنها عدم وجود الوصف الوظيفي، وعدم مراعاة التسلسل الإداري، والاعتماد على الذاكرة والانطباعات الشخصية. [2]

ومن خلال استعراض ادبيات الدراسة نجد اتفاق نتائج دراسة فعالية أداء العنصر البشري في ترقية وتطوير النشاط السياحي الحموي، مع السؤال الرئيسي للدراسة الحالية من حيث ان غياب تقييم الأداء المبنى على أسس علمية يؤثر على مستوى الاداء التنظيمي، إضافة الى تطابق اتجاهات الدراسة الحالية مع دراسة دور الابداع في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي وجدت انه يجب الابتعاد عن العقاب في حال تقييم أداء الموظف والخروج بوجود أخطاء تم ارتكابها بل العمل على التعلم من تلك الأخطاء، كما وجدت ان المحسوبية لها دور كبير في الحد من الابداع.

**مما سبق، نستطيع ان نناقش التساؤل الرئيسي:**

هل تؤثر مشكلات تقييم أداء الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي؟

ولدراسة هذا التساؤل سنحاول طرح الجوانب النظرية والعملية لأبعاد الدراسة:

**أولاً: الجوانب النظرية**

**1. الأداء: كمفهوم، ونظرة علوم، ومؤشرات.**

حقيقة ان الأداء جهد يقوم به المكلف بالإنجاز وعلى ذلك هناك عدة تعاريف للأداء ونظرات مختلفة للعلوم اضافة الى مؤشرات يمكن ان نذكر منها الاتي:

أ- الأداء:

"أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (مصطفى عشوي، 1982:

[7].(244)

ب- نظرة العلوم المختلفة للأداء: (الغيش، محمد، 2017: 104)[8]

الأداء في علم الاجتماع: ينظر له: بانه الكفاءة والفعالية.

الأداء في علم النفس ينظر له بانه: الدوافع والقيادة.

الأداء في علم الهندسة البشرية: ينظر له بانه البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للموظف.

ت- مؤشرات الأداء:

"مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء مرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير" (فاطمة العبودي، 1435: 14)[6]

2. تعريف واهداف تقييم الأداء.

أ- يعرف تقييم الأداء:

بانه" العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقييم"(مدني، علاقي، 2012: 272).[11]

ب- اهداف تقييم الأداء : (مدني، علاقي، 2012: 273)[11]

- قرارات النقل والترقية.
- قرارات تجديد العقود او انائها.
- قرارات صرف المكافئات.
- قرارات الحاق الموظفين دورات تدريبية.
- ابراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.

3. مشكلات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء. (أبو شيخة، 2000 : ص 245) [1] وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء

1. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء



المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها .

2. استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

3. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال :

- أ- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف .
- ب- ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها .

ت- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء

4. عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة.

#### 4. تعريف الابداع ونظرياته:

أ- الابداع: هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق انتاج جديد واصيل ونو قيمة من الفرد او الجماعة" (الكسندرو روشكا،، 16-17)[9]

#### كما عرف جيلفورد الإبداع::

بأنه:" سيات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل والاسهاب"(جروان، عبد الرحمن:22)[3]

#### ب- نظريات الابداع:

هناك عدد من نظريات الابداع نحاول ذكر بعض منها وهي كالتالي: (الكسندرو روشكا، 19-22)[9]

#### نظرية الترابط في الابداع:

ويمثلها ج. مالتزمان وميدنيك ويريان ان الابداع تنظيم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقترضيات الخاصة.

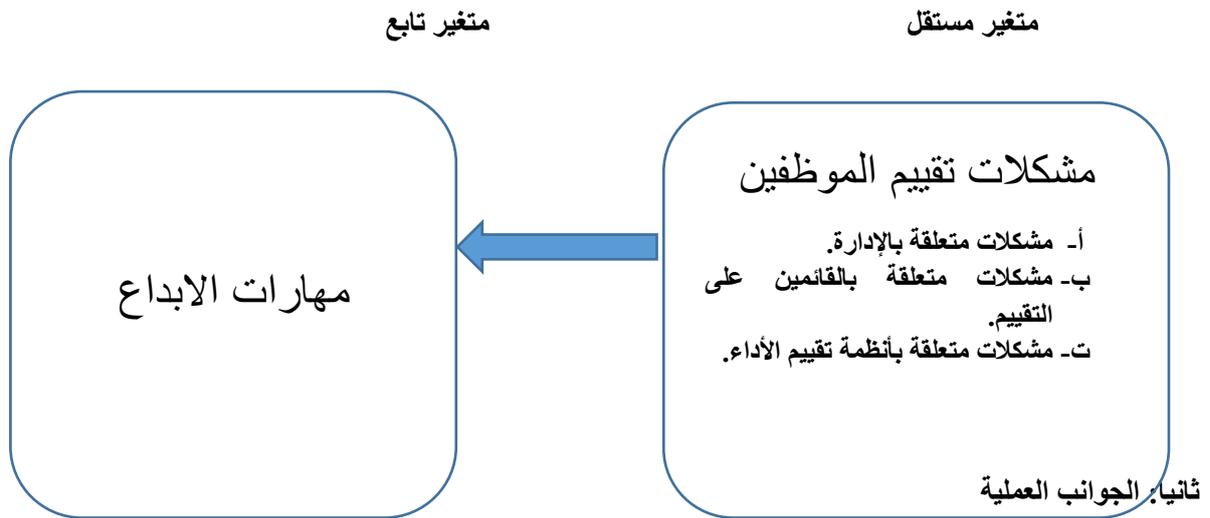
#### نظرية الكشالتية في الابداع:

ويمثلها فرنايمر وتتطلق من ان الابداع هو مشكلة والتي هي جانب ناقص غير مكتمل وعند صياغة الحل لايد من اخذ الكل بعين الاعتبار ويتميز الحل اما ان يكون صدفة او قائم على أسس التعلم، او ذلك الحل الذي يتطلب الحدس وفهم المشكلة.

## نظرية السلوك في الأبداع:

ظهرت هذه النظرية من خلال الاشرط الوسيلي والتي ترى ان الفرد في صغره يصل الى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقا من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة.

## نموذج الدراسة:



## مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من المنسويين في جامعة جدة ( الفرع الرئيسي – الفروع ) وقد كان عدد المنسويين طبقا للجدول الاتي :

جدول رقم (1) ويوضح توزيع المجتمع

العدد	الموقع
597	الفرع الرئيسي الفيصلية
26	السلامة
62	الشرفية
110	كلية التصاميم الرحاب 1
40	كلية التربية الرحاب 2
8	الكامل
13	خليص
856	الإجمالي

تم أخذ عينة طبقية ميسرة مقدارها 98 مفردة من مجتمع الدراسة وتم توزيع عدد 120 استبانة وتم استرجاع عدد 98 استبانة صالحة للدراسة.

يتم استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left(\frac{S^2 * (M - 1)}{pq}\right) + 1}$$

M حجم المجتمع

S معدل الخطأ المسموح به

P نسبة توافر الخاصية

Q نسبة عدم توافر الخاصية

تم اعتبار  $p=0.5$  وذلك لعدم توافر بيانات سابقة

$$n = \frac{856}{\left(\frac{0.0025 * (856 - 1)}{0.25}\right) + 1} = 90$$

حجم العينة الإجمالي 90 مفردة ونظرا للتنوع المجتمع الي طبقات سيتم توزيع العينة طبقا للجدول التالي

جدول رقم (2) ويوضح توزيع العينة الطبقيّة

الموقع	العدد	النسبة	مفردات الطبقة	عدد الاستثمارات السليمة المستلمة
الفرع الرئيسي الفيصلية	597	%69	62.76	64
السلامة	26	%3	2.73	4
الشرفية	62	%7.25	6.51	8
كلية التصاميم الرحاب 1	110	%12.85	11.56	13
كلية التربية الرحاب 2	40	%4.67	4.20	5
الكامل	8	%0.9	0.84	2
خليص	13	%1.5	1.36	2
الإجمالي	856		90	98

## أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة والتي تتمثل في التفكير الإبداعي وفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري وبعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية استناداً إلى الإطار النظري،

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي اشتملت على (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** مشكلات الأداء الوظيفي:

- أ- مشكلات متعلقة بالإدارة.
- ب- مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم.
- ت- مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الأداء.

**القسم الثالث:** التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

ولقد كان لبعض المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بقسم الموارد البشرية بجامعة جدة دور في معرفة آرائهم حول صدق وصلاحيّة عبارات الاستمارة ومدى تغطيتها للغرض التي أعدت من أجله، وكان لهم بعض التعديلات والملاحظات أخذت في الاعتبار حين تصميم الاستمارة النهائي، كما تم إجراء اختبار مبدئي على 5% من الموظفين للتأكد من سلامة العبارات والتي كانت قد أخذت اتجاه الوضوح والسهولة.

أما طرق تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً فقد استخدمت المقاييس الإحصائية والتي تتناسب وطبيعة الدراسة

تحديد مستويات الإجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستويات الإجابة على فقرات الاستبانة. حيث طلب من المبحوثين وضع إشارة (√) عند الإجابة التي تتوافق مع وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. تراوحت الإجابة من موافق بشدة (5) ، موافق (4) ، محايد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق على الإطلاق (1) .

صدق أداة الدراسة وثباتها:

**ثبات الأداة:**

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) معامل الفا كرونباخ

رقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا

0.787	مشكلات متعلقة بالإدارة	1
0.894	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم	2
0.645	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الأداء	3
0.787	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي	4

يوضح الجدول السابق ان معاملات الثبات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بالإدارة بلغ 0.787 والمعامل الخاص بالمشكلات المتعلقة بالقائمين على التقييم بلغ 0.894 في حين انه بلغ 0.645 للمشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء وهي اقل نسبة في النسب وبلغ معامل الفا كرونباخ 0.787 لاداء الموظفين في مهارات التفكير الإبداعي.

توزيع أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الشخصية

جدول رقم (4) ويوضح التكرارات للمتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	المستوي	المتغير
%20.4	20	من 18 الي اقل من 30	العمر
%50	49	من 30 الي اقل من 40	
%28.6	28	من 40 الي اقل من 50	
%1	1	فوق 50 عام	
%100	98	المجموع	
%20.4	20	موظف	الوظيفة
%50	49	مساعد رئيس قسم	

%28.6	28	رئيس قسم	
%1	1	مدير	
%100	98	المجموع	
%7.1	7	ثانوي	المؤهل الجامعي
%86.7	85	جامعي	
%6.1	6	دراسات عليا	
%100	98	المجموع	
%22.4	22	من 1 الي 5 سنوات	
%45.9	45	من 5 سنوات الي 10 سنوات	الخبرة
%25.5	25	من 10 سنوات الي 20 سنة	
%6.1	6	من 20 سنة الي 30 سنة	
%100	98	المجموع	

#### متغير العمر:

توضح البيانات المعروضة في الجدول رقم (4) ان الفئة العمرية من 30 عام الي اقل من 40 عام هي الفئة الأكثر تكرارا بعدد 49 مفردة بنسبة 50% وان اقل فئة هي الفئة العمرية اكبر من 50 عام بنسبة 1%

#### متغير الوظيفة

يوضح الجدول رقم(4) ان وظيفة مساعد رئيس القسم هي الوظيفة الأكثر تكرارا بعدد 49 تكرار ونسبة 50% ووظيفة مدير هي الأقل بنسبة 1%.

#### متغير المؤهل الجامعي

يوضح جدول رقم (4) ان عدد المفردات الحاصلة علي مؤهل جامعي هي 85 مفردة بنسبة 86.7% وان الحاصلين علي دراسات عليا هم الأقل بنسبة 6.1% وعدد 6 مفردات.

#### متغير الخبرة:

أوضح الجدول السابق ان مستوي الخبرة من 5 سنوات الي 10 سنوات هم الأكثر تكرارا بعدد 45 مفردة ونسبة 45.9% والفئة من 20 سنة الي 30 سنة هي الأقل في التكرارات بنسبة 6.1% بعدد 6 مفردات.

مدى قوة وتوافر المجالات الرئيسية في العينة المدروسة

### المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجالات الرئيسية

جدول رقم (5) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات الرئيسية

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مشكلات متعلقة بالإدارة	4.30	0.806
2	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم	4.22	0.688
3	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الأداء	3.90	0.799
4	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي	4.20	0.635

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاقسام الرئيسية للدراسة والتي توضح ان جميع المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة بالنسبة للمشكلات المتعلقة بالإدارة بلغ الوسط الحسابي 4.30 والمشكلات المتعلقة بالقائمين على التقييم بلغ 4.22 في حين بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء 3.9 والتوصل لحل مشكلات تقسم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي بلغ 4.20 وهي جميعها متوسطات مرتفعة.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة المشكلات المتعلقة بالإدارة

جدول رقم (6) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بالإدارة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تدني وضوح اهداف الإدارة ينعكس على تقييم الأداء، مما يؤثر على مهارات الإبداع	4.49	0.864	1	مرتفع
2	تدني اهتمام الإدارة بتدريب القائمين على تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الإبداع.	4.06	1.111	3	مرتفع

مرتفع	2	0.903	4.38	قلة اهتمام الإدارة بالتحري عن موضوعية تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الابداع	3
-------	---	-------	------	--	---

من جدول رقم (6) يتضح ان الفقرة الاولى ونصها " تدني وضوح اهداف الإدارة ينعكس على تقييم الأداء، مما يؤثر على مهارات الإبداع "تبلغ اعلي متوسط 4.49 بينما تبلغ الفقرة الثانية ونصها " تدني اهتمام الإدارة بتدريب القائمين على تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الإبداع." اقل متوسط بمقدار 4.06 .

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة المشكلات المتعلقة بالقائمين على التقييم

جدول رقم (7) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأسئلة المشكلات المتعلقة بالقائمين على التقييم

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	. اعتماد القائم على تقييم الاداء على انطباعه الشخصي في تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الابداع.	4.49	0.707	1	مرتفع
2	ميل القائم على تقييم الاداء الى الوسطية في تقييم الأداء، يحد من مهارات الإبداع.	4.11	0.951	3	مرتفع
3	. ميل القائم على تقييم الاداء الى تعميم صفة على باقي الصفات يؤثر على مهارات الابداع	4.20	0.908	2	مرتفع
4	. اعتماد القائم على تقييم الاداء في تقييم الاداء على إعطاء وزن موحد لجميع عناصر التقييم، يؤثر على مهارات الابداع.	4.11	0.929	4	مرتفع

من جدول رقم (7) يتضح ان الفقرة الاولى تبلغ اعلي متوسط بمقدار 4.49 والتي تنص علي ". اعتماد القائم على تقييم الاداء على انطباعه الشخصي في تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الابداع." بينما تبلغ الفقرتي الثانية والرابعة اقل متوسط بمقدار 4.11 .

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة المشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء

جدول رقم (8) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأسئلة المشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تدني دقة معايير تقييم الأداء، يؤدي الى تدني مهارات الابداع.	4.24	0.876	1	مرتفع
2	سرية تقييم الأداء تحد من مهارات الإبداع	3.67	1.199	3	مرتفع
3	تدني ربط تقييم الأداء بنظام الأجور والمكافآت، يؤثر على مهارات الابداع	3.79	1.169	2	مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق حصول الفقرة رقم 1 علي اعلي متوسط بلغ 4.24 والتي تنص علي " تدني دقة معايير تقييم الأداء، يؤدي الى تدني مهارات الابداع." في حين بلغت الفقرة الثانية والتي نصت علي " سرية تقييم الأداء تحد من مهارات الإبداع" علي ادني متوسط بقيمة 3.67

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

جدول رقم (9) ويوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	. اهتمام الإدارة العليا بتقييم الأداء وفق رؤية واضحة، يدعم مهارات الابداع	4.53	0763	1	مرتفع
2	. استماع الإدارة العليا للشكاوى والتظلمات في تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الإبداع	4.02	1.193	4	مرتفع
3	الإشادة بالقائم على تقييم الأداء بموضوعية، يؤدي الى زيادة مهارات الابداع	4.18	0.804	2	مرتفع
4	. مراجعة تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري للتأكد من دقته، يدعم مهارات الإبداع	4.10	0.990	3	مرتفع

من الجدول رقم (9) يتضح حصول الفقرة رقم 1 والتي تنص علي ". اهتمام الإدارة العليا بتقييم الأداء وفق رؤية واضحة، يدعم مهارات الابداع" علي اعلي متوسط بقيمة 4.53 بينما حصلت الفقرة رقم 2 علي اقل متوسط بقيمة 4.02 والتي نصت علي ". استماع الإدارة العليا للشكاوى والتظلمات في تقييم الأداء، يؤثر على مهارات الإبداع"

نتائج تطبيق اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بالإدارة

جدول رقم (10) ويوضح اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بالإدارة

الدالة الاحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	52.867	97	0.806	4.30	مشكلات متعلقة بالإدارة

يظهر من الجدول (10) أن قيمة (ت) بلغت 52.867 وبدلالة إحصائية (0.00) ، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي، وأظهرت النتائج وجود ( $0.05 \geq \alpha$ ) درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات المتعلقة بالإدارة (4.30) وانحراف معياري (0.806)، وهذا يدل على وجود مشكلات متعلقة بالإدارة بنسبة كبيرة.

نتائج تطبيق اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بالقائمين علي التقييم

جدول رقم (11) ويوضح اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بالقائمين علي التقييم

الدالة الاحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	60.829	97	0.688	4.22	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم

يظهر من الجدول (11) أن قيمة (ت) بلغت 60.829 وبدلالة إحصائية (0.00) ، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي، وأظهرت النتائج وجود ( $0.05 \geq \alpha$ ) درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات المتعلقة بالقائمين علي التقييم (4.22) وانحراف معياري (0.688)، وهذا يدل على وجود مشكلات متعلقة بالقائمين علي التقييم بنسبة كبيرة.

نتائج تطبيق اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء

جدول رقم (12) ويوضح اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالمشكلات المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	49.548	97	0.779	3.90	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الاداء

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (ت) بلغت 49.548 وبدلالة إحصائية (0.00) ، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي، وأظهرت النتائج وجود ( $0.05 \geq \alpha$ ) درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات المتعلقة بالقائمين علي التقييم (3.9) وانحراف معياري (0.779)، وهذا يدل على وجود مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الأداء بنسبة كبيرة.

نتائج تطبيق اختبار (ت) والخاصة بالفقرات الخاصة بالتوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الابداعي

جدول رقم (13) ويوضح اختبار (ت) والخاصة بالفقرات لحل مشكلات تقييم الاداء

الدلالة الاحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	65.537	97	0.635	4.209	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

يظهر من الجدول (13) أن قيمة (ت) بلغت 65.537 وبدلالة إحصائية (0.00) ، حيث تم مقارنة الوسط العام بالقيمة المعيارية للتدرج الخماسي، وأظهرت النتائج وجود ( $0.05 \geq \alpha$ ) درجة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للحلول الخاصة بمهارات التفكير الابداعي (4.209) وانحراف معياري (0.635)، وهذا يدل على وجود حلول للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي.

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (14) يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة

| مشكلات متعلقة   |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---|
| مشكلات متعلقة بالإدارة | مشكلات متعلقة بالتقييم | مشكلات متعلقة بالتقييم | مشكلات متعلقة بالتقييم | التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي |
| 0.429                  | 0.206                  | 0.321                  |                        |   |
| 0.429                  | 0.353                  | 0.397                  |                        |   |
| 0.206                  | 0.353                  | 0.231                  |                        |   |
| 0.321                  | 0.231                  | 0.397                  |                        |   |

يظهر الجدول رقم(14) الارتباط بين متغيرات الدراسة والذي أوضح وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع المتغيرات تتراوح من (0.206) الي (0.429) وهي جميعها علاقات طردية متوسطة.

نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA علي متغيرات الدراسة وفقا للعمر

اختبار انوفا للعمر

جدول رقم (15) اختبار انوفا للعمر

المعنوية	ف	
0.898	0.197	مشكلات متعلقة بالإدارة
0.894	0.203	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم

0.313	1.204	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الاداء
0.508	0.779	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

يظهر من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنويه  $(\alpha=0.05)$  علي متغيرات الدراسة ككل وفقا لمتغير العمر حيث لم تصل قيمة (f) الي مستوي الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$

اختبار انوفا للوظيفة

جدول رقم (16) اختبار انوفا للوظيفة

المعنوية	ف	
0.179	1.670	مشكلات متعلقة بالإدارة
0.268	1.335	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم
0.323	1.177	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الاداء
0.260	1.358	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

يظهر من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنويه  $(\alpha=0.05)$  علي متغيرات الدراسة ككل وفقا لمتغير الوظيفة حيث لم تصل قيمة (f) الي مستوي الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$

اختبار انوفا للمؤهل العلمي

جدول رقم (17) اختبار انوفا للمؤهل العلمي

المعنوية	ف	
0.645	0.441	مشكلات متعلقة بالإدارة
0.140	2.011	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم
0.016	4.294	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الاداء
0.620	0.480	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

يظهر من الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنويه  $(\alpha=0.05)$  علي متغيرات الدراسة ككل وفقا لمتغير المؤهل العلمي حيث لم تصل قيمة (f) الي مستوي الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ ، فيما عدا الأسئلة المتعلقة بالمشكلات المتعلقة بانظمة تقييم الأداء حيث بلغت قيمة المعنوية 0.016 وهي اقل من قيمة  $(\alpha=0.05)$ .

اختبار انوفا للخبرة

جدول رقم (18) اختبار انوفا للخبرة

المعنوية	ف	
0.874	0.232	مشكلات متعلقة بالإدارة
0.630	0.579	مشكلات متعلقة بالقائمين على التقييم
0.408	0.974	مشكلات متعلقة بأنظمة تقييم الاداء
0.827	0.298	التوصل لحل مشكلات تقييم أداء الموظفين للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي

يظهر من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنويه  $(\alpha=0.05)$  علي متغيرات الدراسة ككل وفقا لمتغير سنوات الخبرة حيث لم تصل قيمة (f) الي مستوي الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$

### النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى توافر التفكير الإبداعي في جامعة جدة بالمملكة العربية السعودية كان عالياً، قد يعود السبب إلى أنه لا بد من مواكبة متطلبات العصر، وخاصة أن نجاح الشركات وريادتها في ضوء البيئة التنافسية تحتاج إلى تحفيز التفكير الإبداعي فيها، كما أن اتاحة الفرص للتفكير الإبداعي لدى الموظفين في جامعة جدة يسهم في تطوير الخدمات وتناغمها مع حاجات السوق المتغيرة باستمرار، ولا بد لنا من الإشارة إلى أن إعادة تصنيع أفكار جديدة توائم العصر الحديث، وإفساح المجال لممارسة للتفكير الإبداعي في الجامعات السعودية وربطها مع الخبرة ونقلها إلى مجال العمل؛ له الدور الكبير في الاستمرارية والمحافظة على الأداء المرتفع. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي هدفت الى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات السعودية، وتوصلت إلى توفر السلوك الإبداع لدى العاملين، ودور هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، وأظهرت نتائجها أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع في هذه المؤسسات.

كما أوضحت الدراسة ارتفاع متوسط وجود مشاكل متعلقة بالإدارة والقائمين علي التقييم وأنظمة تقييم الأداء، كما أظهرت ارتفاع المتوسطات لمدي وجود حلول لمشكلات تقييم الأداء للارتقاء بمهارات التفكير الإبداعي. وعلي صعيد اخر تم البحث عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية والتي اثبتت انه لا توجد فروق تعود الي (العمر – المؤهل العلمي – الخبرة – الوظيفة).

## التوصيات:

- اعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة، وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي الباحث بالأمر الآتية:
1. الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لموظفين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة بالتفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الفاعلة.
2. تطوير إجراءات العمل بأساليب جديدة مبتكرة تعمل على سرعة إنجاز مختلف الأعمال ودقتها، وتوفير الجهد والوقت وتقلل من التكاليف.
3. الاستمرار في إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، وإطلاع الموظفين على ما تم من مستجدات وتقنيات جديدة في مجال اتخاذ القرارات لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم له وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أية عقبات مستقبلية.
4. توفير كافة المعلومات الضرورية واللازمة التي تتعلق بالمشكلة أو الحالة كي يتمكن صانع القرار من أخذ القرار الفعّال، والنظر الى الموضوع بشمولية.
5. حث الباحثين الإداريين على إجراء المزيد من الدراسات في مجال التفكير الإبداعي وأثره على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري وتطبيقها على قطاعات أخرى.
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس متغيرات الدراسة الحالية على أن تكون شاملة لكافة المستويات الإدارية بما فيها الإدارة الدنيا.

## المراجع

1. أبو شيخة نادر أحمد، (2000) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. تجاني، مدثر حماد (2009)، الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري: دراسة حالة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
3. جروان، فححي عبد الرحمن (2002)، مراحل العملية الإبداعية مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر.
4. د. طيباوية، سليمة، ا. عمرون، سارة (2015)، فعالية أداء العنصر البشري في ترقية وتطوير النشاط السياحي الحموي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي حمام الشلالة في ولاية قالمة، مجلة جديد الاقتصاد، عدد رقم 10.
5. عبد الله، نادية (2014)، مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقييم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض لسالمي: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
6. العبودي، فاطمة (2014)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية.
7. عشوي، مصطفى (1982)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
8. عليش، محمد الحسن (2017)، المعرفة ودورها على أداء المؤسسات الخدمية: رسالة دكتوراه، جامعة الرباط.
9. الكسندرو، روشكا (1990)، الابداع العام والخاص، ترجمة غسان أبو فخر.

10. مبيضين، محمد ذيب (2013) فعالية تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقه على المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد 4، ص ص 689-704.
11. مدني علاقي (2012) ، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر ، المملكة العربية السعودية.
12. ميموني، سمية(2012)، دور الابداع في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح.